

The Matchmaker

Onderzoek naar het vinden van geschikte kandidaten



Naam: Isabel Hanna Machielse
Studentnummer: 1087146
Afstudeeropdracht 2017-2018
Modulecode: HRHT14-17
Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management
Klas: HRM4A
Docentbegeleider: Jordy Veth

Datum: 8 augustus 2018

Informatiepagina

Onderzoeker

Isabel Hanna Machielse
Studentnummer 1087146
Hogeschool Leiden
HRM4A
Human Resource Management

Opleidingsinstituut

Hogeschool Leiden
Zernikedreef 11
2333 CK Leiden

Docentbegeleider

Jordy Veth
Eigenaar School for Mastery & docentbegeleider
jordy@schoolformastery.com

Organisatie

Dopper B.V.
Paul Krugerkade 45e
2021 BN Haarlem

Bedrijfsbegeleider

Marjolijn Hendrickx
HR Manager
marjolijn@dopper.com



Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek 'The Matchmaker'. Dit klinkt als een onderzoek naar het vinden van de onvoorwaardelijke liefde en ergens is het dat ook...

Het vinden van een match in de liefde kan een heel proces zijn. Bij het zoeken naar een match schets je vaak een beeld van iemand op basis van vertelde verhalen, uiterlijk, ervaringen, interesses en eigenschappen. Om het beeld dat iemand heeft te beïnvloeden, zodat dit als interessant gezien wordt, zal er gecommuniceerd moeten met diegene die je wilt beïnvloeden. In dit onderzoek gaat het over hoe organisaties dit het best kunnen aanpakken, zodat geschikte kandidaten solliciteren. Want het is misschien een vreemde vergelijking, maar het vinden van een liefdesmatch verschilt niet veel van het kiezen van een werkgever. Ook bij het kiezen van een werkgever wordt namelijk een beeld geschetst op basis van verhalen, uiterlijk of ervaringen. Niet zo gek ook: het is immers - net als liefde - een relatie waar je een tijd aan vast zit. Als je het grootste gedeelte van de dag op werk aanwezig bent, dan is een goede match belangrijk.

In dit onderzoek worden niet relaties tussen personen onderzocht, maar de relatie tussen werkgever en werknemer. De hoofdvraag luidt:

'Hoe kan Dopper ervoor zorgen dat er meer geschikte kandidaten solliciteren?'

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag heb ik tijdens mijn afstudeerstage bij Dopper in de periode februari tot augustus 2018 onderzoek gedaan naar dit onderwerp. Daarnaast heb ik meegewerkt op de HR-afdeling. Dit kan worden gezien als een nadeel, omdat je al snel in de knoop komt met meewerken en afstuderen. Bij mij heeft het er echter ook voor gezorgd dat ik extra informatie heb kunnen vergaren, omdat ik het team écht heb leren kennen. Hierdoor waren zij bereid om mij te helpen met het vinden van de juiste informatie, het invullen van de interne vragenlijst en het tijd vrij maken voor interviews. Het meewerken bleek ook nog eens ontzettend leuk te zijn en resulteerde in een baan als HR-medewerker: een perfecte match.

Na heel wat stressmomenten, is het zo ver. Het onderzoek is klaar: *'Signed, Sealed, Delivered, I'm Yours'* en ligt nu voor u. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om mijn scriptiebegeleider Jordy Veth te bedanken voor de ondersteunende bijeenkomsten en tips bij het schrijven van deze scriptie. Daarnaast wil ik natuurlijk Dopper bedanken voor het bieden van deze kans, en in het bijzonder mijn stagebegeleider Marjolijn Hendrickx. In de afgelopen maanden heb ik niet alleen veel geleerd over Dopper als werkgever, maar heb ik ook mijzelf persoonlijk verder ontwikkeld. Bent u net zo enthousiast als ik over deze scriptie, en krijg ik het felbegeerde papiertje, dan kan het (mijn) HR-avontuur écht beginnen!



Isabel Hanna Machielse, 8 augustus 2018, Beverwijk

Management samenvatting

Het vinden van een match tussen een organisatie en de juiste medewerker in een krappe arbeidsmarkt is voor veel organisaties een uitdaging, zo ook voor Dopper. In dit onderzoek, The Matchmaker, is onderzocht hoe Dopper ervoor kan zorgen dat er meer geschikte kandidaten solliciteren bij Dopper.

Dopper wacht net zo lang tot de perfecte kandidaat solliciteert. Het invullen van vacatures duurt steeds langer, terwijl in het afgelopen jaar meer vacatures bijkwamen. Slechts een klein gedeelte van de (vacature) websitebezoekers van Dopper gaat over tot solliciteren en hiertussen is maar een klein gedeelte van kwaliteit.

De onderzoeksvraag is als volgt: *'Hoe kan Dopper ervoor zorgen dat er meer geschikte kandidaten solliciteren?'*

Uit literatuur blijkt dat employer branding ervoor kan zorgen dat de juiste kandidaten een organisatie als aantrekkelijk zien, waardoor zij zullen solliciteren. Er zullen meer bezoekers van de vacaturewebsite overgaan tot solliciteren.

Voor Dopper is het belangrijk dat meer *geschikte* kandidaten solliciteren, zodat in de employer branding strategie een koppeling is gemaakt tussen de behoefte van de potentiële kandidaten en hetgeen Dopper hen te bieden heeft.

Door middel van desk- en fieldresearch is inzichtelijk gemaakt welke kandidaten voor Dopper de 'geschikte kandidaten' zijn.

Door middel van fieldresearch is onder medewerkers gevraagd hoe zij Dopper zien als werkgever en hoe zij zouden willen dat Dopper overkomt naar de buitenwereld. Daarnaast is door middel van een enquête onderzocht hoe potentiële kandidaten Dopper zien als werkgever.

Op basis van het EVP-model is door middel van een enquête onder potentiële kandidaten onderzocht wat zij belangrijk vinden bij een werkgever, waaruit een top drie is gekomen. Er is een koppeling gemaakt tussen hetgeen Dopper te bieden heeft en wat andere organisaties laten zien.

Om uiteindelijk de geschikte kandidaten te bereiken zijn theorieën en fieldresearch gekoppeld. Bij fieldresearch is onderzocht waar werknemers van Dopper nog mogelijkheden zien om hetgeen de organisatie te bieden heeft, uit te dragen. Door middel van de externe enquête is gekeken welke communicatiemiddelen kandidaten gebruiken in de zoektocht naar een werkgever.

Dopper is in het uitdragen van wat voor organisatie Dopper is al goed op weg, maar moet ervoor zorgen dat de organisatie geschikte kandidaten bereikt met de juiste boodschap. Dit kan door middel van het uitdragen van de EVP via arbeidsmarktcommunicatie. Belangrijkste arbeidsmarktcommunicatiemiddelen zijn de medewerkers van Dopper, social mediakanalen, de vacaturewebsite van Dopper en het voeren van dialoog in real-life.

De adviezen die in dit onderzoek worden gegeven zijn:

- **Vastleggen wat Dopper kan uitdragen**

Een handvat om consistentie te waarborgen in het uitdragen van het werkgeversmerk.

- **EVP uitdragen**

Het overbrengen van wat Dopper te bieden heeft als werkgever en hoe zij zich onderscheidt van andere werkgevers, om zo een voorkeurspositie te krijgen onder potentiële kandidaten. De EVP kan op de vacaturewebsite van Dopper worden vermeld.

- **All ambassadors**

De medewerkers moeten worden betrokken in het uitdragen van het werkgeversmerk en in het interesseren van potentiële kandidaten.

- **Keep them (in our) company**

Potentiële kandidaten moeten worden geregistreerd en benaderd worden als er daadwerkelijk een vacature ontstaat.

- **Branding op social media**

Het werkgeversmerk uitdragen op social media en hierbij voornamelijk LinkedIn inzetten. Hierdoor zullen potentiële kandidaten geïnteresseerd raken in Dopper als werkgever, ook als er (nog) geen vacature is.

- **Branding in real-life**

Het vertellen over Dopper als werkgever in real-life. Hierdoor raken geschikte kandidaten geïnteresseerd in Dopper als werkgever en zullen zij, als ze op zoek zijn naar een werkgever, denken aan Dopper.

De interventies leiden ertoe dat Dopper bij het ontstaan van een vacature meer sollicitaties ontvangt van kandidaten die daadwerkelijk passen bij wat de organisatie zoekt. In een vervolgonderzoek kan worden onderzocht hoe Dopper daadwerkelijk kandidaten kan overhalen tot indiensttreding.

Inhoud

1	Inleiding.....	6
2	Situatieschets.....	7
2.1	Algemene informatie over Dopper.....	7
2.1.1	Geschiedenis.....	7
2.1.2	Core business.....	7
2.1.3	Cijfers.....	7
2.1.4	Concurrenten.....	7
2.2	Interne analyse.....	7
2.2.1	Structure.....	8
2.2.2	Skills.....	8
2.2.3	Style.....	8
2.2.4	Shared values.....	8
2.2.5	Strategy.....	9
2.2.6	Staff.....	10
2.2.7	Systems.....	11
2.3	Externe analyse.....	11
2.3.1	Demografisch.....	11
2.3.2	Economisch.....	12
2.3.3	Sociaal.....	12
2.3.4	Technologisch.....	12
2.3.5	Ecologisch.....	12
2.3.6	Politiek.....	12
2.4	SWOT-analyse.....	13
2.5	Deelconclusie.....	13
3	Probleemanalyse.....	13
3.1	Probleemformulering.....	13
3.2	Doelstelling.....	14
3.3	Hoofdvraag.....	14
3.4	Deelvragen.....	14
3.5	Afbakening.....	14
4	Theoretisch kader.....	15
4.1	Generaties op de arbeidsmarkt.....	15
4.2	Werving van nieuwe medewerkers.....	15
4.2.1	Het begrip wervingsproces.....	15
4.2.2	Model Recruitment Funnel.....	15
4.3	Employer branding.....	16
4.3.1	Interne employer branding.....	16
4.3.2	Externe employer branding.....	16
4.3.3	Het begrip employer brand.....	16
4.3.4	Het begrip imago.....	16
4.4	Arbeidsmarktcommunicatie.....	17
4.4.1	Het begrip arbeidsmarktcommunicatie.....	17
4.4.2	Paid-owned-earned mediamix.....	17
4.5	Merkcultuur.....	17
4.5.1	Het begrip merkcultuur.....	17
4.5.2	Het begrip organisatiecultuur.....	17
4.5.3	Het begrip Shared Personality.....	18
4.5.4	Het begrip en het EVP-model.....	18
4.5.5	Het merkcultuurmodel.....	18
4.6	Employee-based brand equity – conceptueel model.....	19
5	Methodologie.....	20
5.1	Onderzoeksopzet.....	20
5.2	Theoretisch kader.....	20
5.3	Deelvragen.....	20
5.3.1	Onderzoeksinstrumenten.....	20

5.3.2	Deelvraagonderbouwing	22
5.3.3	Betrouwbaarheid en validiteit	25

6	Resultaten	26
6.1	<i>Geschikte Dopper medewerker</i>	26
6.1.1	Deelconclusie	26
6.2	<i>Dopper als werkgever, zowel intern als extern</i>	27
6.2.1	Intern	27
6.2.2	Extern	27
6.2.3	Deelconclusie	27
6.3	<i>Behoeftte van de potentiële kandidaat</i>	28
6.3.1	Fieldresearch	28
6.3.2	Belangrijkste onderdelen	29
6.3.3	Wat Dopper te beiden heeft	30
6.3.4	Hoe profileert Dopper zich	31
6.3.5	Hoe profileren anderen zich	31
6.3.6	Deelconclusie	32
6.4	<i>Kandidaten bereiken</i>	32
6.4.1	Deskresearch	32
6.4.2	Interne vragenlijst en aanvullende interviews	33
6.4.3	Aanvullend interview met marketing	34
6.4.4	Enquête	34
6.4.5	Koppeling tussen de theorie en meningen van medewerkers & respondenten	36
6.4.6	Deelconclusie	36
7	Conclusie	37
8	Discussie	39
9	Aanbevelingen	41
9.1	<i>Vastleggen wat Dopper kan overbrengen</i>	41
9.2	<i>EVP uitdragen</i>	41
9.3	<i>All Ambassadors</i>	42
9.4	<i>Keep them (in our) company</i>	43
9.5	<i>Branding op social media</i>	43
9.6	<i>Branding in real-life</i>	44
10	Implementatieplan	45
10.1	<i>PDCA-Cyclus</i>	45
10.2	<i>Kosten-batenanalyse</i>	46
11	Literatuurlijst	47
12	Bijlagen	51
12.1	<i>Bijlage 1: Organogram en concurrentiepositie Dopper</i>	51
12.2	<i>Bijlage 2: Insights arbeidsmarkt</i>	52
12.3	<i>Bijlage 3: Samenvoeging conceptueel model</i>	53
12.4	<i>Bijlage 4: Huidige kanalen</i>	54
12.5	<i>Bijlage 5: Insights vacature website</i>	58
12.6	<i>Bijlage 6: Interne vragenlijst antwoorden</i>	60
12.7	<i>Bijlage 7: Interviews nieuwe medewerkers</i>	67
12.8	<i>Bijlage 8: Interview met Marketing over marketingstrategie</i>	77
12.9	<i>Bijlage 9: Enquête</i>	78
12.10	<i>Bijlage 10: Aanbevelingen</i>	110
12.11	<i>Bijlage 11: Implementatieplan</i>	111
12.12	<i>Bijlage 12: Aanvullend interview met HR Manager</i>	116

1 Inleiding

Veel consumptiebedrijven merken een stijging in omzet, doordat steeds meer mensen hun salaris weer durven uit te geven (Peeperkorn, 2018).

Economische stabiliteit zorgt voor omzetstijgingen van bedrijven, maar geeft HR voornamelijk extra zorgen. Baanzekerheid was in tijden van economische crisis een van de belangrijkste redenen om bij een organisatie te blijven werken. Nu het weer goed gaat met de economie, en de arbeidsmarkt aantrekt, zijn medewerkers sneller geneigd om van baan te wisselen. De mogelijkheden voor een betere werkgever worden steeds vaker onderzocht (Redactie XpertHR Actueel, 2016).

De krappe arbeidsmarkt kan ook positieve gevolgen hebben voor organisaties. Medewerkers blijven al langer niet meer op één plek werken. Dit maakt het voor andere organisaties mogelijk om werkenden aan te trekken (Koolmees, 2018).

Dopper ondervindt ook veranderingen door de economische stabiliteit: de omzet is de afgelopen jaren sterk gestegen (Dopper, z.d.-a). Stijging in de omzet van Dopper heeft een grote groei in het personeelsbestand tot gevolg gehad (Dopper, 2018c). Door de internationale ambities van Dopper wordt er een verdere stijging in de omzet verwacht (Dopper, 2018e & Bijlage 12).

Begin 2018 ontstonden veel vacatures bij Dopper: zowel voor nieuwe functies als om huidige medewerkers te vervangen. Het aantal sollicitanten bleek heel wisselend te zijn en tussen de sollicitanten zat vaak maar een klein percentage kwalitatief goede kandidaten. Daarnaast duurde het steeds langer om vacatures te vervullen. Er moet worden onderzocht wat de organisatie kan doen, zodat de juiste kandidaten solliciteren (Bijlage 12). Na het lezen van dit onderzoek moet duidelijk zijn welke maatregelen kunnen worden genomen, zodat de vacatures sneller en effectiever worden vervuld.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt Dopper als organisatie beschreven en wordt de vraag verder onderzocht. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de probleemformulering weergegeven, waar dieper wordt ingegaan op de in de situatieschets vermelde gegevens die van belang zijn voor het onderzoek en de onderzoeksvraag. De theoretische basis van dit onderzoek wordt weergegeven in hoofdstuk 4 en de methodologische onderbouwing in hoofdstuk 5. De resultaten zijn te vinden in hoofdstuk 6 en daarna volgen in hoofdstuk 7 de belangrijkste conclusies. Hoofdstuk 8 staat in het teken van terugblik en toekomst, hierin komt de discussie aan bod. In hoofdstuk 9 zijn de aanbevelingen weergegeven en hoofdstuk 10 laat zien hoe deze geïmplementeerd kunnen worden. De literatuurlijst en de bijlagen staan in de hoofdstukken 11 en 12.

2 Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de situatie van Dopper geschetst. Eerst wordt het ontstaan van de organisatie beschreven, daarna volgt, door middel van het 7s-model, de interne organisatie. Hierna wordt aan de hand van de DESTEP-analyse de externe omgeving beschreven. Hiermee wordt een beeld geschetst van de organisatie en de interne en externe invloeden op de organisatie.

2.1 Algemene informatie over Dopper

2.1.1 Geschiedenis

Lopend langs het strand kwam Merijn Everaarts in 2010 op het idee om door middel van een duurzame waterfles het single-use plastic te verminderen. Hij noemde deze waterfles de Dopper en samen met een ontwerper kwam hij op de ultieme design (Everaarts, z.d.).

Dopper is echter meer dan alleen een waterfles. Naast het verkleinen van het single-use plastic heeft Dopper een Foundation die zich bezighoudt met het faciliteren van schoon drinkwater in Nepal en educatie om bewustzijn te creëren over plastic verbruik. Van de totale omzet gaat 5% naar de Dopper Foundation (Everaarts, z.d.).

2.1.2 Core business

De Dopper is een herbruikbare tapwater fles. Bij Dopper levert elk verkochte fles een bijdrage aan de vermindering van plastic verbruik, bescherming van de oceanen en ondersteuning aan projecten die schoon drinkwater brengen naar de mensen die dit het hardst nodig hebben. Dopper is inmiddels niet meer weg te denken uit het Nederlandse straatbeeld (Dopper, 2018b).



Figuur 1: Doppers.
Overgenomen uit [intern document]

De Nederlandse markt is voor Dopper nog de grootste afzetmarkt, maar Dopper is zich aan het uitbreiden naar andere landen. De nieuwe markten die Dopper betreedt zijn: België, UK, Frankrijk, Duitsland en de Verenigde Staten. In Zuid-Europa, Oostenrijk en Nordic-landen vindt verdere uitbreiding plaats (Dopper, 2017 & 2018b). Dopper houdt zich in deze landen niet alleen bezig met het vinden van de juiste partners om als verkooppunten te fungeren, ook worden hier marketing-activaties georganiseerd om de landen bewust te maken van plasticverbruik (Everaarts, z.d.).

2.1.3 Cijfers

Met een omzet van 9,3 miljoen in 2016 en 12.927 verschillende verkooppunten kun je niet meer om de Dopper heen (Dopper, z.d.-a). Dit is een stijging van bijna 24% ten opzichte van de omzet van 7,1 miljoen in 2015 (Dopper, 2015).

De stijging in omzet is voornamelijk het gevolg van verkoop in meer landen, het aangaan van meer partnerships en het organiseren van meer activiteiten (Dopper, z.d.-a, z.d.-1).

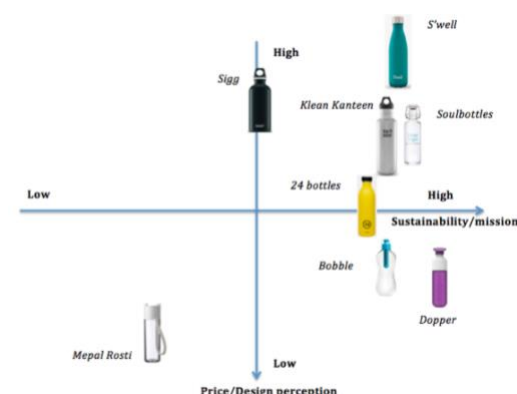
Met 5% van de omzet die naar de Dopper Foundation gaat is in 2016 meer dan 100.000 euro geschonken aan waterprojecten in Nepal en meer dan 10.000 euro aan Water Aid's projecten. De rest is gebruikt voor de Changemaker Challenge, waarmee op meer dan 80 scholen kennis is gedeeld over de plastic soep (Dopper, z.d.-a, z.d.-i).

Dopper bevindt zich in de Scale-up fase. Deze fase staat bekend als ontwikkelingsfase waarin organisaties groeien op het gebied van markten, inkomsten en het aantal medewerkers. Dopper heeft haar start-upfase doorlopen en is klaar voor exponentiele groei (Onetti, 2014).

2.1.4 Concurrenten

De Dopper is niet de enige herbruikbare fles; er zijn er meerdere van op de markt. Eigenlijk zijn de allergrootste concurrenten van Dopper de producenten van de P.E.T.-flesjes: Dopper wil deze flesjes uitbannen.

Ten opzichte van de concurrerende herbruikbare flessen is de Dopper het meest gefocust op de missie en valt het in een lagere prijsklasse, waardoor Dopper een sterke marktpositie heeft. Het ontwerp van de Dopper in vergelijking met de andere herbruikbare flessen kan worden gezien als 'onderscheidend en opvallend' (Figuur 2).



Figuur 2: Concurrentiepositie. Overgenomen uit [intern document]

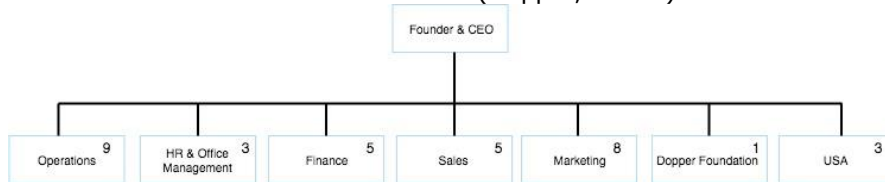
2.2 Interne analyse

Voor het beschrijven van de organisatie wordt gebruik gemaakt van het 7s-model van McKinsey. Het 7s-model bestaat uit zeven onderdelen: structure, skills, shared values, staff, style, strategy en systems (McKinsey, z.d.).

2.2.1 Structure

Organisatiestructuur: Dopper heeft zes afdelingen: Operations, HR & Office, Finance, Sales, Marketing en de Dopper Foundation (Dopper, 2018c). Daarnaast heeft Dopper een kantoor met drie medewerkers in de USA. De afdelingen bestaan uit veelomvattende functies, waar vaak maar één expert van aanwezig is (Dopper, 2018c & Bijlage 1).

De managers van de afdelingen vormen het managementteam (MT). Het directieteam bestaat uit de founder en de CEO. De CEO stuurt het MT aan (Dopper, 2018c).



Figuur 3: Organogram. Gebaseerd op organogram (Bijlage 1)

HR-structuur: Het HR-team bestaat uit één HR Manager, een Personal Assistant van de CEO en founder en de Office Manager. De Office Manager houdt zich op gebied van HR bezig met het administratieve onderdeel van indiensttreding (contracten opstellen, introductiegesprekken inplannen en ontvangen van nieuwe medewerkers) (Hendrickx, 2018).

De HR Manager houdt zich bezig met alle andere HR-activiteiten, zowel op operationeel als op tactisch en strategisch niveau. Doordat de HR Manager parttime werkt is de werkdruk hoog en is er weinig ruimte voor vernieuwing. Er wordt regelmatig gebruik gemaakt van een HR Stagiair. Vanaf 1 juli is een parttime HR-medewerker aangesteld, zodat het optimaliseren van de HR-processen verder opgepakt kan worden (Hendrickx, 2018).

2.2.2 Skills

Dopper vindt het maken van omzet niet prioriteit nummer één; het leveren van een bijdrage aan een betere wereld is veel belangrijker (Everaarts, z.d.). Om te controleren of de organisatie deze gedachtegang daadwerkelijk naleeft, is een B-Corp certificering in het leven geroepen. Dopper is sinds 2014 gecertificeerd als B-Corp. Een B-Corp heeft hoge standaarden op het gebied van omgeving, transparantie, wettelijke aansprakelijkheid en het gebruik maken van de kracht om problemen op te lossen op sociaal terrein en milieuaspecten (B-Corp, 2016 & B-Corp, 2017 & B-Corp, 2018a, 2018b).

Iedere afdeling levert een bijdrage aan een betere wereld. Zo zorgt Sales ervoor dat de juiste retailers met dezelfde missie met Dopper in zee gaan. Marketing draagt de missie uit met activiteiten. Operations zorgt ervoor dat de productie zo duurzaam mogelijk verloopt en dat het vervoeren van de Doppers op een duurzame manier plaatsvindt. Finance zorgt ervoor dat het geld goed wordt besteed en de Foundation zorgt ervoor dat hun 5% zo goed mogelijk wordt ingezet. Hierbij heeft HR de opdracht om de juiste medewerkers aan te nemen om de missie van Dopper te verwezenlijken (Dopper, 2017 & 2018b).

In 2017 heeft Dopper voor de eerste keer meegedaan aan het Great Place To Work (GPTW) onderzoek, waarin wordt onderzocht of een organisatie "goed werkgeverschap" vertoont. Door middel van een vragenlijst wordt de trust index score bepaald (schaal tot 100%). In de enquête worden vragen gesteld op gebied van management, de baan en collega's, gebaseerd op trots, vertrouwen en plezier. Daarnaast wordt gekeken naar het beleid van de organisatie en in hoeverre deze uniek is (Greatplacetowork, 2018). In 2017 haalde Dopper een gemiddelde score van 80%, wat betekent dat zij de negende plek van de ranglijst van best workplaces in Nederland hebben behaald (Greatplacetowork, 2017).

2.2.3 Style

Managers ondersteunen de medewerkers op een coachende manier (Dopper, 2017). Uit het onderzoek van GPTW (2017) kwam naar voren dat managers en medewerkers als gelijken worden behandeld (score van 100%). Medewerkers gaven aan dat het management vertrouwen heeft in haar medewerkers en genoeg ruimte biedt om de functie uit te oefenen (score van 88%).

2.2.4 Shared values

De kernwaarden zijn belangrijk voor Dopper en iedere werknemer. Dit geeft aan wat Dopper als werkgever belangrijk vindt en waar medewerkers aan moeten voldoen.

- **Fun** is een belangrijke eigenschap die elke medewerker van Dopper moet hebben, maar ook het uitdragen van de missie van Dopper moet 'fun' zijn (M. Hendrickx, persoonlijke communicatie 9 februari 2018). Hiervoor worden belangrijke gebeurtenissen gedeeld en successen gevierd (Dopper, 2017).
- **Connected** betekent dat de medewerkers zowel betrokken zijn op de missie als bij elkaar. Elkaar willen helpen is een belangrijke eigenschap die iedere medewerker moet bezitten (Dopper, 2018e, 2018d). Medewerkers houden ervan om mensen en bedrijven met elkaar te verbinden (Dopper, 2014).

- *Pro-active* heeft ermee te maken dat medewerkers van Dopper houden van leren. De omgeving van Dopper dient een stimulerende en inspirerende omgeving te zijn met medewerkers die allemaal pro-actief op zoek gaan naar het beste alternatief (Dopper, 2014). Dopper een Great Place To Work maken/behouden (Dopper, 2018e, 2018d).
- *Responsible* betekent dat iedere medewerker het verantwoordelijkheidsgevoel heeft om een bijdrage te leveren aan een duurzame wereld (M. Hendrickx, persoonlijke communicatie 6 februari 2018). Daarnaast staat deze kernwaarde voor 'het houden aan de plannen en doelen' (Dopper, 2014).

Naast deze kernwaarden hecht Dopper veel waarde aan het bieden van service. De service voor consumenten is uitbesteed aan KANS, een externe partij die door middel van een training mensen uit een uitkering opleiden tot klantenservice medewerkers (KANS, z.d.). De servicedesk van Dopper beantwoordt vragen van retailers (Dopper, 2016).

2.2.5 Strategy

De missie: 'Dopper streeft ernaar om een wereld te creëren waarin mensen zich bewust zijn van de hoeveelheid single-use plastic die zij gebruiken en hier actief verandering in willen brengen. Daarnaast wil Dopper zich actief bezighouden met het vergroten van de toegang tot veilig drinkwater' (Dopper, z.d.-g).

Toen in 2017 een nieuwe CEO in dienst kwam, was het belangrijkste punt op de agenda de slag op het gebied van strategische doelen en het vinden van een manier om medewerkers hierin te betrekken. In het GPTW-onderzoek werd hier het laagst op gescoord. De CEO besloot de strategische doelen op te stellen in samenspraak met het managementteam en deze door te vertalen in afdelingsstrategieën en persoonlijke strategische doelen (One Page Plans) (Dopper, 2018e, 2018d).

Organisatiedoelstellingen

De algehele strategische doelstellingen zijn opgesteld voor een periode tot 2020 en worden alleen intern gedeeld, waardoor in dit verslag geen expliciete cijfers kunnen worden vermeld:

- Miljoenen kilo plastic besparen;
- Verkopen in 'nieuwe' landen en daarmee meer Doppers verkopen;
- Mensen toegang geven tot schoon drinkwater en schoon drinkwater promoten;
- Nieuwe waterflessen ontwikkelen;
- Dopper een Great Place To Work maken/behouden (Dopper, 2018e, 2018d).

Het verkopen van de Dopper in nieuwe landen zal de omzet van Dopper doen stijgen, waardoor er weer een groter gedeelte naar de Dopper Foundation zal gaan om activatie aan te wakkeren en mensen toegang te geven tot schoon drinkwater. Dit kan weer resulteren in het besparen van miljoenen kilo's plastic (Dopper, 2018d).

Vooraf door de internationale groei van Dopper, door de stijging in verkoop in veel verschillende landen, kan de organisatie nog meer te maken krijgen met expansie van personeel.

Op basis van deze strategische doelen heeft iedere afdeling haar eigen afdelingsstrategie opgesteld. HR heeft haar strategie gericht op de pijler 'Great Place To Work'.

HR-strategie

De HR-strategie bestaat uit vier pijlers: Being Connected, Having Eye on the Goal, Building a sustainable journey en Building a culture of trust (Dopper, 2018d).

- *Being Connected* betekent dat de cultuur van Dopper connectie stimuleert. Er zijn pro-actieve teams opgesteld die met nieuwe ideeën voor de organisatie komen. Er is een buddy-systeem ingevoerd, waardoor medewerkers elkaar op persoonlijk vlak leren kennen. Er zijn meetings ingevoerd die contact stimuleren (Dopper, 2018d).
- *Having Eye on the Goal* betekent het behalen van de strategische doelen en de persoonlijke impact van medewerkers daarop. One Page Plans zijn persoonlijke strategische doelen die ervoor zorgen dat iedereen binnen Dopper een bijdrage levert aan het behalen van de algehele strategische doelen (Dopper, 2018d).
- *Sustainable Employee Journey* heeft te maken met het in, door- en uitstroomproces. In deze journey wordt gesproken over een aantrekkelijke 'onboarding journey', waaronder het recruitmentbeleid valt. In het recruitmentbeleid wordt gesproken over het 'plaatsen van de vacatures op de juiste plekken'. Er is een beloningsbeleid opgesteld, waarin transparantie en gelijkheid wordt gegenereerd. Bij uitdiensttreding moeten de medewerkers changemakers voor het leven zijn geworden en andere organisaties inspireren op het gebied van MVO (Dopper, 2018d).
- *Building a culture of trust* is de manier waarop de kernwaarden worden geleefd. Managers geven het voorbeeld en met alles wordt nagegaan of beslissingen wel in lijn liggen met de kernwaarden (Dopper, 2018d).

In het recruitmentbeleid van Dopper wordt op dit moment gebruik gemaakt van de post-and-pray methode. Deze methode betekent dat de vacature wordt geplaatst op de vacaturewebsite en dan wordt gewacht op

reactie. Hiermee worden alleen actieve sollicitanten bereikt, wat betekent dat 85% van mogelijk geschikte kandidaten niet worden bereikt (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

2.2.6 Staff

In dit onderdeel wordt gekeken naar de medewerkers van Dopper en haar eigenschappen.

Huidige personeelsbestand

In 2014 had Dopper in Nederland 18 medewerkers en op 1 april 2018 telde Dopper 34 medewerkers in Nederland, waarvan 5 medewerkers zijn begonnen in 2018. Dit laat wel zien dat de organisatie in een korte tijd een groeispurt heeft gehad. Daarnaast had Dopper op 1 april 2018 nog 4 stagiaires. Naast deze medewerkers in Nederland heeft Dopper in Amerika drie medewerkers die samen de Amerikaanse markt proberen te veroveren (Dopper, 2018c). De groei van het personeelsbestand zal in de periode na 1 april doorzetten, aangezien er in totaal 7 nieuwe functies op de planning staan (Dopper, z.d.-e & Bijlage 1). De groei in personeelsbestand heeft vooral te maken met groei in omzet, waardoor de druk op medewerkers toeneemt en het financieel mogelijk is om mensen aan te nemen (Bijlage 12).

Eigenschappen personeel

Eerst was het vooral belangrijk dat medewerkers die bij Dopper werkten, intrinsiek gemotiveerd waren de plastic soep te verminderen (Bijlage 12). Sinds 2017 is het nog belangrijker dat de medewerkers achter de strategie van de organisatie staan, omdat zij zelf actief een bijdrage leveren om de strategie waar te maken (Bijlage 12). Iedere medewerker stelt persoonlijke doelen samen met zijn/haar leidinggevende op en er wordt verwacht dat medewerkers jaarlijks 90% van deze doelen behalen (Dopper, 2018d).

Medewerkers dienen over de kennis te beschikken om hun functie zo goed mogelijk uit te voeren, omdat er voor elke functie maar één expert aanwezig is (Bijlage 12). Naarmate de organisatie groeit zullen de financiële gevolgen van de te maken keuzes door medewerkers toenemen. De eisen voor medewerkers zijn daardoor de afgelopen jaren hoger geworden.

Naast de eis dat medewerkers experts moeten zijn in hun vakgebied, is het belangrijk dat medewerkers flexibel zijn. Het feit dat de organisatie snel verandert, zorgt ervoor dat van de medewerkers continu iets anders wordt verwacht. Het belangrijkste is dat medewerkers een bepaalde drive hebben en intrinsiek gemotiveerd zijn om bij een merk te werken dat bijdraagt aan een duurzame wereld (Bijlage 12).

De organisatie zelf noemt haar medewerkers 'changemakers'. Dit houdt in dat ze betrokken zijn bij de missie van Dopper, betrokken zijn op elkaar en samen van Dopper een Great Place To Work willen maken. Ze hebben een duidelijk beeld van de toekomst en werken samen om de strategische doelen te behalen. Daarnaast nemen ze zelf de verantwoordelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en houden zij zich ook in hun dagelijkse leven bezig met duurzaamheid (Dopper, 2018e).

Verlooptijd

Het gemiddelde dienstverband van een Dopper medewerker is 1 jaar en 11 maanden, gemeten over de medewerkers die sinds 2016 uit dienst zijn getreden. Wel is er een vaste kern van medewerkers van zeven medewerkers die tussen de 2 en 5 jaar in dienst zijn bij Dopper (Dopper, 2018c & M. Hendrickx, persoonlijke communicatie 19 februari 2018).

Korte dienstverbanden passen bij de Dopper cultuur, omdat deze ervoor zorgen dat de organisatie makkelijk kan meebewegen met veranderingen op de markt. Het zoeken naar nieuw personeel is hierdoor wel een continu proces (Bijlage 12).

De belangrijkste reden dat medewerkers zelf de organisatie hebben verlaten is dat de medewerkers op een zeker moment willen doorgroeien naar een andere functie. Dit is bij een platte organisatie als Dopper vrijwel niet mogelijk. Doorgroeien kan alleen in de breedte, maar dan dient diegene expert te zijn in dat andere vakgebied (Bijlage 12). Een andere reden heeft ermee te maken dat de organisatie zo snel veranderd is en nog steeds verandert, waardoor functies veranderen. Als wordt gekeken naar de functieomschrijvingen van twee jaar geleden en hoe deze nu worden vervuld, is de helft van de beschrijvingen niet meer relevant. Medewerkers gaven bij vertrek aan dat zij een functie vervulden die niet (meer) bij hen paste (Bijlage 12).

Ook op initiatief van Dopper is afscheid genomen van medewerkers: bij het vaststellen van de nieuwe strategie werd duidelijk welke medewerkers de organisatie in de toekomst verder zouden kunnen helpen. Gezien het feit dat na twee jaar een vast contract aangeboden moet worden, is kritisch gekeken naar de toekomst en in hoeverre medewerkers hierin zouden passen (Bijlage 12).

Nieuwe medewerkers

Tussen 1 april 2017 en 1 april 2018 hebben 694 kandidaten gesolliciteerd; dat is 2,7% van het totaal aantal bezoekers van de vacaturewebsite van Dopper. Van deze 694 kandidaten zijn uiteindelijk 81 kandidaten op gesprek gekomen en hiervan zijn 14 medewerkers aangenomen (Dopper, 2018d). Slechts een klein percentage van het aantal sollicitanten is als 'geschikt' beoordeeld (Bijlage 12).

Het aantal sollicitanten per vacature is erg verschillend: de ene keer komen er meer dan 100 kandidaten binnen, waar geen geschikte kandidaat tussen zit. De andere keer krijgt een vacature maximaal 5 sollicitanten,

waar een goede kandidaat tussen zit. Dopper gaat in haar zoektocht naar de geschikte kandidaat net zo lang door tot zij de perfecte kandidaat heeft gevonden (Dopper, 2018d & Bijlage 12).

Dopper streeft ernaar om maximaal 4 gesprekken per vacature te voeren (Dopper, 2018d). In de periode van 1 april 2017 tot 1 april 2018 zijn 14 vacatures vervuld na bijna 6 gesprekken per vacature om tot de gewenste kandidaat te komen. Sollicitatiegesprekken bij Dopper duren gemiddeld gezien 60 minuten per gesprek, inclusief voorbereiding en nabespreking van het gesprek. In een jaar tijd is dus aan sollicitatiegesprekken 28 uur meer tijd besteed dan gewenst.

Kijkend naar de verschillende wervingskanalen werden in deze periode via de Dopper website, Dopper vacaturewebsite, LinkedIn, en Facebook mensen aangenomen. Via overige recruitmentwebsites zijn eerder geen kandidaten aangenomen (Bijlage 5). Dopper krijgt gemiddeld 10 open sollicitaties per week binnen. De enige mogelijkheid om open te solliciteren is het sturen van een e-mail. Met deze open sollicitaties wordt niet veel gedaan; ze worden meteen afgewezen. De meeste open sollicitaties zijn van slechte kwaliteit (Dopper z.d.-c & M. Hendrickx, persoonlijke communicatie 5 februari 2018).

In 2016 waren in totaal 10 vacatures voor vaste functies, waar de gemiddelde opvultijd 1,7 maanden was. In 2017 waren er 13 vacatures voor vaste functies met een gemiddelde opvultijd van 1,8 maanden (Dopper, 2018e). In de periode 1 april 2018 tot 1 juli 2018 staan 7 nieuwe functies op de planning. Daarnaast heeft de organisatie groeiambities en zijn er snelle wisselingen, waardoor het aantal vacatures in de toekomst zou kunnen stijgen (Bijlage 12).

2.2.7 Systems

Voor kantoorautomatisering wordt gebruik gemaakt van de Google-systemen: Gmail, Google Drive en alle overige online apps van Google. HR maakt sinds 2015 gebruik voor personeelsadministratie gebruik van Humanwave (Dopper, 2016).

Sinds 2016 maakt Dopper gebruik van Homerun als werving- en selectiesysteem. De belangrijkste functie van dit systeem is het plaatsen van de vacatures, het uitnodigen van kandidaten en het communiceren met de kandidaten. Deze vacaturewebsite heeft het afgelopen jaar zo'n 25.000 bezoekers gehad (Dopper, z.d.-e & Bijlage 4).

Dopper heeft een eigen website met daarop de webshop en alle informatie over Dopper als organisatie. Op de website van Dopper wordt doorgelinkt naar de 'team' pagina en de vacaturewebsite (Dopper, z.d.-i, z.d.-j. & Bijlage 4). Dopper is ook actief op de volgende social mediakanalen: LinkedIn, Facebook en Instagram. Dopper heeft 2.761 volgers op LinkedIn, dat wordt gebruikt voor het delen van marketingactiviteiten en het delen van vacatures (Dopper, z.d.-f & en Bijlage 4). Op Facebook heeft Dopper 66.491 volgers en ook Facebook wordt ingezet voor het delen van marketingactiviteiten en vacatures voor (starters)functies (Dopper NL, z.d. en Bijlage 4). Dopper heeft 8.738 volgers op Instagram, wat wordt gebruikt voor het plaatsen van sfeerbeelden; hier wordt weinig gedaan omtrent Dopper als werkgever (Dopper_Official, z.d. & Bijlage 4).

Per vacature wordt bekeken waar deze nog meer kan worden uitgezet. Hiervoor is een lijst met alle vacaturewebsites waar Dopper ooit gebruik van heeft gemaakt en voor welke functies deze ingezet kunnen worden. Marketingfuncties worden regelmatig geplaatst op Emerce en het creatieve functies, zoals videograaf, op Fontanel (M. Hendrickx, persoonlijke communicatie 9 februari 2018). Het plaatsen van één vacature kost bij Emerce 395 euro en bij Fontanel 200 euro (Emerce, z.d. & Fontanel, z.d.). De inzet van deze vacaturewebsites hebben weinig resultaat (Bijlage 5), terwijl de kosten voor het plaatsen van vacatures op deze vacaturewebsites relatief hoog liggen.

2.3 Externe analyse

De externe omgeving wordt omschreven aan de hand van de DESTEP. De DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en Politiek (Eelants, z.d.).

2.3.1 Demografisch

In het vierde kwartaal van 2017 telde Nederland een beroepsbevolking van 8,6 miljoen mensen (CBS, 2018b & CBS, z.d.-a). Door een dalend geboortecijfer en een stijgende vergrijzing zal het percentage werkenden ten opzichte van de gehele bevolking dalen van 50% in 2017 naar 44% in 2040. Hierdoor neemt de druk op de beroepsbevolking toe en wordt het vinden van geschikt personeel moeilijker (Kruijff, de & Langenberg, 2017).

De (Nederlandse)arbeidsmarkt is steeds diverser: door globalisering vervagen grenzen en wordt het werken en wonen in andere landen steeds normaler. Hierdoor krijgen bedrijven steeds meer te maken met diversiteit binnen het team (McCann, 2018). Diversiteit op de arbeidsmarkt betekent voor Dopper dat het makkelijker wordt om in te spelen op andere klantbehoeften in andere landen. Daarnaast kan het ervoor zorgen dat kennis uit verschillende landen 'ingevlogen' kan worden.

2.3.2 Economisch

De economische groei in Europa neemt het komende jaar nog meer toe dan voorspeld. De groei in Nederland is voornamelijk een gevolg van het consumeren van burgers. Burgers hebben hogere lonen en zijn minder vaak werkloos, waardoor geld uitgeven minder grote risico's met zich meebrengt. De economische groei is een goed teken voor bedrijven in zake van omzetstijging, maar heeft negatieve gevolgen op het vinden van passend personeel (Peepkorn, 2018).

Het gevolg van de economische groei is dat de arbeidsmarkt aantrekt, waardoor in 2017 al honderdduizend minder werklozen waren dan in 2016 (CBS, 2018b, 2018c & CBS, z.d.-b & Bijlage 2). Openstaande vacatures zijn gestegen met 14 duizend. De arbeidsmarkt is relatief gespannen: er is meer vraag bij werkgevers dan aanbod van werknemers. Dit maakt het vinden van kandidaten een stuk lastiger (CBS, 2018a & CBS, z.d.-a, & Bijlage 2).

De gespannen arbeidsmarkt maakt dat het voor Dopper nu en in de toekomst lastiger wordt om geschikte kandidaten te vinden. Kandidaten kunnen door een krappe arbeidsmarkt meer eisen stellen aan werkgevers, bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Wel stimuleert het kandidaten verder te kijken naar andere werkgevers, waar kansen liggen voor Dopper: misschien is Dopper wel de ideale werkgever (Koolmees, 2018).

2.3.3 Sociaal

Vanaf 2018 is een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt: Generatie Z (Thewessen, 2017). Op dit moment zijn zowel generatie X als generaties Y en Z (de Millennials) op de arbeidsmarkt te vinden (Kraus, 2017).

65% van het team van Dopper zijn Millennials (Dopper, 2018c). Een veel genoemd kenmerk van de Millennials is dat als ze zich binnen een organisatie niet kunnen ontwikkelen, zij de organisatie verlaten (McCordle & Wolfinger, 2009). Ook bij Dopper blijkt dat een groot gedeelte van de medewerkers die de organisatie hebben verlaten, te weinig doorgroeimogelijkheden zagen (Bijlage 12).

2.3.4 Technologisch

Technologie en social media zorgen ervoor dat burgers steeds meer informatie kunnen verkrijgen over werkgevers (VNG, 2015). In het keuzeproces voor een (nieuwe) werkgever wordt de informatie die te vinden is over werkgevers meegenomen. (XperthR Actueel Partner, 2016). Technologische veranderingen verkleinen de wereld, want door social media is het mogelijk om in contact te komen met de hele wereld. Hierdoor vervagen grenzen: op social media bereik je al snel de hele wereld (Schroeder, 2018).

2.3.5 Ecologisch

Nederlanders worden zich steeds bewuster van het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) (MVO-Nederland, 2017). MVO levert internationaal gezien een bijdrage aan het aantrekken van werknemers: het zorgt voor een sterke concurrentiepositie op de arbeidsmarkt (Kim, Song & Lee, 2016). Stijgende bewustwording zorgt voor een sterke concurrentiepositie van Dopper, omdat Dopper vooruitstrevend is op dit gebied.

2.3.6 Politiek

Op politiek vlak wordt nagedacht over verduurzaming. Zo is er in 2015 een ontwikkelingsagenda opgesteld voor de periode 2015 - 2030, waarbij de lidstaten van de Verenigde Naties 17 doelen hebben vastgelegd: de Sustainable Development Goals (SDG's). Dopper draagt bij aan drie doelen: schoon drinkwater voor iedereen, duurzame consumptie en productie en bescherming van oceanen en zeeën (Rijksoverheid, z.d.-b).

De overheid zet zich in om zwerfvuil in de zee aan te pakken. Door middel van strandafval-onderzoeken wordt onderzocht waar het afval uit zee vandaan komt. Het grootste gedeelte komt uit de scheepvaart, waarna strandtoerisme een bron is van strandafval. Van het strandafval is 75% kunststof. Deze onderzoeken hebben ervoor gezorgd dat het bewustzijn is gegroeid op het gebied van plasticverbruik. Om het plasticverbruik terug te dringen heeft de overheid in 2016 een verbod op gratis plastic tassen ingevoerd (Rijksoverheid, z.d.-a).

Nu plastic afval steeds meer onder de aandacht is, groeit het bewustzijn van de impact die producten hebben. De overheid voert vanaf 2021 statiegeld in op kleine plastic flesjes (NOS, 2018). In Denemarken wordt al statiegeld op plastic waterflesjes geheven. Dit blijkt ook invloed te hebben op het gebruik van herbruikbare flessen: de verkoop van herbruikbare flessen is flink toegenomen. Denemarken is niet het enige land waar deze verandering is ingevoerd: ook in Duitsland wordt statiegeld geheven op kleine plastic flesjes. Vooral in het eerste jaar na de invoering van het statiegeld op kleine plastic flesjes is de verkoop van herbruikbare flessen in Duitsland gestegen (Bergsma, Warringa & Schep, 2018).

Al deze veranderingen op politiek gebied hebben invloed op Dopper als product; de verkoop van Doppers kan stijgen doordat mensen wereldwijd bewuster worden van de effecten van plastic afval. Hierdoor kan Dopper zich internationaal verder uitbreiden. In de toekomst zullen daardoor nieuwe werknemers voor verschillende markten aangetrokken moeten worden.

2.4 SWOT-analyse

In onderstaande diagram wordt weergegeven waar de sterkten van Dopper zich bevinden, wat de zwakten zijn, waar de kansen liggen en wat de bedreigingen zijn.

Tabel 1: SWOT-analyse. Zelf gemaakt aan de hand van gegevens vooronderzoek

Strengths	Weaknesses
- Dopper is een GPTW® - Dopper groeit internationaal en de omzet stijgt - Korte dienstverbanden zorgen dat snel ingespeeld kan worden op veranderingen - De Dopper heeft een sterke concurrentiepositie - Dopper is B-Corp gecertificeerd - MVO helpt bij aantrekken en behouden van werknemers - Medewerkers hebben veelomvattende functies - Hoge eisen aan medewerkers zorgt voor experts bij Dopper - Groot bereik op social mediakanalen	- Weinig organisatielagen zorgen voor weinig doorgroeimogelijkheden - Korte dienstverbanden (1 jaar en 11 maanden) zorgen ervoor dat steeds op zoek moet gaan naar kandidaten - In functies vaak maar één expert aanwezig → uitval zorgt voor problemen en druk op medewerkers - Onduidelijkheid waar potentiële kandidaten zich bevinden - Slechte kwaliteit van het grootste gedeelte van de sollicitanten en meer gesprekken gevoerd dan gewenst
Opportunities	Threats
- Internationalisering van Dopper zorgt voor verkoopstijging en stijgende impact - Economische groei zorgt voor stijging in verkoop Dopper - Niet origineel op gebied van recruitment - Krappe arbeidsmarkt: mensen houden ogen open - Nieuwe HR-medewerker biedt ruimte voor vernieuwing - Door globalisering personeel uit de hele wereld aantrekken - MVO is aantrekkelijk voor werknemers - Politieke veranderingen leiden tot grotere bewustwording - Invoeren statiegeld leidt tot hogere omzet herbruikbare flessen	- Stijging in omzet zorgt voor stijgende druk - Weinig vernieuwing op gebied van HR-processen - Post-and-pray methode zorgt ervoor dat maar 85% van de arbeidsmarkt wordt bereikt - Krappe arbeidsmarkt maakt dat medewerkers eisen kunnen stellen wat kan leiden tot uitdiensttreding - Verkleining van beroepsbevolking - Vinden van experts in krappe arbeidsmarkt moeilijk

2.5 Deelconclusie

Het leven in een economisch stabiele wereld waarin bewustwording omtrent de plastic soep groeit, heeft positieve gevolgen op de organisatiegroei van Dopper: de omzet stijgt en daarmee ook de impact die Dopper maakt. Deze stijging in omzet heeft geleid tot groei van het personeelsbestand van Dopper.

Doordat Dopper verder wil internationaliseren, is verdere groei in het personeelsbestand aannemelijk. Nieuwe werknemers dienen expert te zijn op hun vakgebied én changemakers te zijn.

De beperkte doorgroeimogelijkheden bij Dopper en de krapte op de arbeidsmarkt zorgen voor een relatief grote uitstroom, terwijl het vinden van geschikte kandidaten op een krappe arbeidsmarkt steeds lastiger wordt: kandidaten kunnen meer eisen stellen aan werkgevers.

De krapte op de arbeidsmarkt kan voor Dopper ook worden gezien als een kans, aangezien potentieel geschikte kandidaten sneller bereid zijn om verder te kijken dan hun huidige werkgever.

3 Probleemanalyse

In dit hoofdstuk wordt het probleem geformuleerd dat de basis vormt voor het onderzoek. De doelstelling geeft aan wat het onderzoek moet gaan opleveren en de hoofd- en deelvragen zorgen ervoor dat het doel wordt bewerkstelligd. In de afbakening komt naar voren waar de focus in dit onderzoek op wordt gelegd.

3.1 Probleemformulering

Zoals beschreven in de situatieschets heeft Dopper steeds meer vacatures die vervuld moeten worden. Aangezien Dopper het belangrijk vindt geschikte kandidaten aan te nemen, gaat men net zo lang op zoek naar een geschikte kandidaat tot er een match ontstaat.

Op dit moment maakt Dopper gebruik van de post-and-pray methode, waarbij Dopper pas op zoek gaat naar kandidaten als er daadwerkelijk een vacature vrij is. Naast de eigen kanalen van Dopper, maakt de organisatie gebruik van wervingswebsites. Deze hebben niet het gewenste effect: er komen geen goede kandidaten via deze kanalen binnen.

De sollicitaties die Dopper op dit moment binnen krijgt zijn voor een groot gedeelte van slechte kwaliteit: er is veelal geen match tussen kennis, benodigde eigenschappen (kernwaarden) en de organisatiecultuur. Hierdoor gaat tijd verloren in de selectieprocedure en het voeren van kennismakingsgesprekken die niet leiden tot aanname van een kandidaat.

Gezien de groeiambities van Dopper en de omstandigheid dat Dopper korte dienstverbanden kent, is het zoeken naar geschikte kandidaten een voortdurend proces.

Er moet worden onderzocht hoe Dopper bij het ontstaan van vacatures meer keuze krijgt uit geschikte kandidaten, zodat vacatures minder lang open staan, er minder geld wordt uitgegeven aan vacaturewebsites die onvoldoende opleveren en er minder tijd verloren gaat met het screenen van ongeschikte kandidaten.

Bij ongewijzigd recruitmentbeleid kan een negatieve spiraal ontstaan: vacatures zullen in tijden van krapte op de arbeidsmarkt langer open blijven staan, de druk op het huidige personeelsbestand neemt toe, strategische doelen omtrent uitdragen van de missie en omzetgroei worden niet gehaald, de druk op de medewerkers neemt toe, medewerkers verlaten daardoor de organisatie, er ontstaan opnieuw vacatures etc.

3.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is dat er interventies worden gevonden die door de HR afdeling ingezet kunnen worden, zodat er meer geschikte kandidaten solliciteren en vacatures sneller worden opgevuld.

3.3 Hoofdvraag

Hoe kan Dopper ervoor zorgen dat er meer geschikte kandidaten solliciteren?

3.4 Deelvragen

De onderstaande deelvragen zijn gekoppeld aan het theoretisch kader. In zowel het theoretische kader als de methodologie wordt de koppeling tussen de deelvragen en de theorie verder toegelicht.

1. Wat wordt er verstaan onder 'geschikte kandidaten' voor Dopper?
2. Hoe wordt Dopper gezien als werkgever, zowel intern als extern?
3. Wat is de behoefte van de potentiële Dopper kandidaat en hoe sluit dit aan bij Dopper als werkgever?
4. Hoe kan Dopper de geschikte kandidaten bereiken?

3.5 Afbakening

Dit onderzoek vindt plaats in de periode februari tot augustus 2018. De data worden verzameld in de periode februari tot en met mei, zodat er ruimte is om de resultaten te analyseren.

Deze voorafgaand vergaarde kennis wordt extern getoetst en uitgebreid door potentiële kandidaten bij dit onderzoek te betrekken. De focus ligt hierbij op de Nederlandse beroepsbevolking, aangezien het hoofdkantoor zich bevindt in Haarlem.

Het onderzoek is adviserend: uiteindelijk levert het onderzoek adviezen hoe Dopper ervoor kan zorgen dat de juiste kandidaten solliciteren.

Onderzoek naar het behouden van werknemers is buiten beschouwing gelaten. Dit zou een logisch onderdeel kunnen zijn aangezien medewerkers gemiddeld gezien 1 jaar en 11 maanden bij Dopper werken. Gebleken is echter dat deze uitdiensttredingen voornamelijk het gevolg zijn van beperkte doorgroeimogelijkheden binnen Dopper. Op korte termijn is er geen mogelijkheid en wens om hier verandering in te brengen; Dopper kent weinig organisatielagen. Daarnaast worden de korte dienstverbanden op dit moment niet als een probleem ervaren, aangezien wisselingen in het personeelsbestand ook passen bij de veranderende organisatie. De omzetting van de arbeidsovereenkomsten naar vaste contracten is niet altijd gewenst geweest, aangezien deze kandidaten niet in het toekomstplaatje pasten. Het enige nadelige gevolg van korte dienstverbanden wordt op dit moment gezien in het aantal vacatures dat daardoor ontstaan.

Er wordt in dit onderzoek een koppeling gemaakt tussen theorie en de input van zowel medewerkers als potentiële kandidaten. Er wordt gebruik gemaakt van het personeelsbestand op het hoofdkantoor, waar de medewerkers uit de USA buiten beschouwing worden gelaten.

Het theoretisch kader vormt het raamwerk waarbinnen het onderzoek plaatsvindt: op basis van een conceptueel model wordt onderzoek gedaan, waarin de stappen worden gevolgd die daarin vermeld staan.

In het onderzoek wordt de focus gelegd op ervoor zorgen dat er meer juiste kandidaten solliciteren, waar de snelle matchfase een gevolg van is. Er wordt niet verder ingegaan op de selectieprocedure die Dopper op dit moment hanteert, omdat in de situatieschets is gebleken dat maar weinig geschikte kandidaten solliciteren en dat dit het probleem is waar Dopper mee te maken heeft.

4 Theoretisch kader

Het doel van dit hoofdstuk is het inzichtelijk maken van de relevante theorieën en modellen, waarbij een conceptueel model kaders geeft aan het onderzoek. Er wordt onderzocht op welke wijze Dopper geschikte kandidaten kan overhalen tot solliciteren. Eerst wordt het wervingsproces geschetst: hoe kan de organisatie op zoek gaan naar kandidaten. Hierna wordt gekeken hoe kandidaten over gaan tot solliciteren en hoe Dopper de juiste kandidaten kan overhalen om te solliciteren.

De te hanteren begrippen worden toegelicht en de theoretische modellen worden samengevoegd in een conceptueel model, dat de basis vormt van de onderzoeksopzet. Eerst zullen de verschillende modellen worden toegelicht. Daarna wordt de samenhang van de verschillende modellen in het conceptueel model naar voren gebracht.

4.1 Generaties op de arbeidsmarkt

Op dit moment is de arbeidsmarkt diverser dan ooit: niet alleen mensen uit verschillende landen betreden de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt kent op dit moment drie verschillende generaties: generatie X, generatie Y en generatie Z.

Generatie X is geboren vóór 1980. Generatie Y is geboren tussen 1980 en 1994 en generatie Z is geboren vanaf 1995 (McCrindle & Wolfinger, 2009). Generatie Y hecht veel waarde aan bedrijven met dezelfde normen en waarden, waarbij zij kunnen leren van elkaar. Generatie Z is nog meer dan Generatie Y op zoek naar een bedrijf met dezelfde waarden (Kraus, 2017).

Als wordt gekeken naar de werknemers op Nederlandse arbeidsmarkt in het geheel, dan kan worden vastgesteld dat de werknemers veel meer waarde hechten aan de interne cultuur dan medewerkers in andere landen (YoungCapital, 2016). Zes op de tien Nederlanders vinden een informele bedrijfscultuur belangrijk. Werkgevers kunnen zichzelf aantrekkelijk maken door kansen te bieden om nieuwe skills te ontwikkelen, duidelijke kaders aan te geven, hogere salarissen te bieden en meer mogelijkheden te bieden voor scholing (YoungCapital, 2017).

Onderzoek over West-Europa wijst uit dat mensen een leider willen die medewerkers verantwoordelijkheid geeft en daarbij is coaching belangrijker dan iemand die bestuurt. Daarnaast komt naar voren dat het ontvangen van feedback door iedere medewerker als belangrijk wordt gezien (Willyerd, 2015).

In het onderzoek naar West-Europa wordt er geen onderscheid gemaakt in de verschillende generaties, omdat generaties niet per se iets zeggen over de arbeidsmarkt (Willyerd, 2015).

4.2 Werving van nieuwe medewerkers

Als een organisatie op zoek gaat naar nieuwe medewerkers, komen in het wervingsproces twee hoofdfases aan bod. De eerste fase bestaat uit het vaststellen van het kandidatenprofiel dat de organisatie zoekt, waarin competenties en benodigde kwaliteiten worden vastgelegd. De tweede fase is het wervingsproces, waarin de organisatie op zoek gaat naar de nieuwe medewerker. De organisatie gaat op zoek naar de beste manier om de potentiële medewerker te bereiken, waarbij zowel de boodschap als het medium een rol spelen (Kluijtmans, 2014, p. 120-130).

4.2.1 Het begrip wervingsproces

Volgens Kluijtmans (2014, p. 138) bestaat het wervingsproces uit het zoeken naar kandidaten met de juiste competenties en het ervoor zorgen dat deze kandidaten in contact komen met de organisatie. In een krappe arbeidsmarkt zoeken veel werkgevers in dezelfde groep kandidaten en is het extra belangrijk om de doelgroep weten te vinden en te interesseren (Kluijtmans, 2014, p. 140).

4.2.2 Model Recruitment Funnel

Voordat een kandidaat daadwerkelijk wordt aangenomen, moet deze de organisatie eerst leren kennen en interessant vinden. Een gevolg van geïnteresseerde kandidaten kan zijn dat zij de werkgeverswebsite bezoeken en solliciteren (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015, p. 131). Deze stappen worden weergegeven in de 'recruitmentfunnel'.

'De recruitmentfunnel is het proces van onbekend zijn, naar sollicitatie naar contract tekenen' (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015, p. 131). 'De recruitmentfunnel is een raamwerk om het recruitmentproces van een organisatie in stappen te definiëren die helpen bij het creëren van een oneindige pijplijn van kandidaten, zodat de juiste kandidaten in kaart worden gebracht voor de juiste banen' (Mohapatra & Suhau, 2017).



Figuur 4. Recruitmentfunnel. Overgenomen op 14 juli 2018 van <https://reader.elsevier.com/reader/sd/DDB7C7B31E1D9F3C0CA051E8A474A5A4D5A7D61790B7669E1C869459F5CA5A5597E7D594E6F4E8540DEFC21CD466D9EC>

Uit het onderzoek van Mohapatra & Suhau (2017) is gebleken dat het investeren in employer branding in de recruitmentfunnel ervoor zorgt dat 11% van de bezoekers daadwerkelijk overgehaald wordt tot solliciteren en dat de juiste doelgroep wordt bereikt, ook als zij niet actief op zoek zijn naar een baan.

4.3 Employer branding

In de recruitmentfunnel komt naar voren dat het werken aan Employer Branding ervoor zorgt dat van de daadwerkelijke websitebezoekers meer kandidaten zullen solliciteren (Mohapatra & Suhau, 2017). Aangezien Dopper op dit moment veel bezoekers heeft waarvan slechts 2,7% overgaat tot solliciteren, is het zinvol om de focus te leggen op employer branding.

‘In een arbeidsmarkt waar bij het vinden van goede kandidaten steeds meer concurrentie ontstaat, is een strategische aanpak nodig om op te vallen bij geschikte kandidaten. Deze strategische aanpak wordt ook wel employer branding genoemd’ (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

Employer branding kan worden gezien als: ‘de creatie van het werkgeversimago van de organisatie voor aanstaande werknemers’ (Armstrong & Taylor, 2014). Een werkgeversimago maakt een organisatie uniek en geeft iedereen een duidelijk beeld van wat zij kunnen verwachten bij de organisatie (Franca & Pahor, 2012). Employer branding gaat om het intern- en extern uitdragen van het employer brand (Kashive & Khanna, 2017).

4.3.1 Interne employer branding

Employer branding bestaat uit interne- en externe employer branding. Interne employer branding kan worden omschreven als de manier waarop medewerkers het interne merk aannemen en eraan leven. Een positief beeld van medewerkers over het werkgeversmerk uit zich in merk steunend gedrag: loyaliteit, tevredenheid, betrokkenheid en een lager uitdiensttreding percentage. Op den duur loopt interne employer branding door naar externe employer branding (Kashive & Khanna, 2017).

4.3.2 Externe employer branding

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op externe employer branding. Om duidelijk te maken wat externe employer branding betekent, wordt eerst het begrip ‘externe employer brand’ toegelicht: ‘Het externe employer brand is hetgeen de organisatie uitstraalt naar de buitenwereld’ (Franca & Pahor, 2012).

Externe employer branding is het beïnvloeden van het merk dat de organisatie naar de buitenwereld uitstraalt (Franca & Pahor, 2012). Potentiële kandidaten zullen daardoor al geïnteresseerd zijn in het werken bij een bepaalde werkgever, zonder dat er een vacature is. Dit zorgt dat een vacature sneller opgevuld kan worden (Vinayak, Khan & Jain, 2017b).

Het is belangrijk om geloofwaardigheid te waarborgen. Percepties van werknemers over geloofwaardigheid van het werkgeversmerk (employer brand) hangen af van eigen ervaring en ervaringen van anderen met een bepaalde werkgever. De interne- en externe employer branding moeten gelijk zijn, zodat de geschikte kandidaten geïnteresseerd raken die passen bij de organisatie en dat er geen verkeerde verwachtingen zijn van een organisatie (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

4.3.3 Het begrip employer brand

Het externe employer brand in bovenstaande al genoemd, maar employer brand is ook weer een begrip op zich: ‘Een employer brand (werkgeversmerk) zorgt voor een positief imago van de organisatie als werkgever’ (Vinayak, Khan & Jain, 2017a), met als effect dat kandidaten solliciteren bij de organisatie (Sokro, 2012).

Een andere definitie voor het begrip employer brand is: ‘het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen verstrekt door werk en geïdentificeerd met de werkgever’. ‘De belangrijkste rol van het employer brand is om een coherent kader te bieden voor het management om prioriteiten te vereenvoudigen, productiviteit te verhogen, en werving, retentie en commitment te verbeteren’ (Barrow & Mosley, 2005, p. XVI).

4.3.4 Het begrip imago en identiteit

In het begrip ‘employer brand’ komt ook het begrip van werkgeversimago naar voren. De betekenis van het begrip wordt uitgelegd: ‘Een imago is de beeldvorming die een organisatie oproept bij een doelgroep’ (Haas, van der & Hudepohl, 2015, p. 54). Het imago is een gevolg van aangeboden producten en wordt gevoed door contactmomenten met de doelgroep. Dit imago wordt dus geschetst door de doelgroep op basis van eerdere ervaringen met het merk of verhalen die hen worden verteld.

Dit wijkt vaak af van de werkelijke identiteit van een organisatie: ‘identiteit wordt gevormd door het geheel aan eigenschappen van de organisatie en het merk’ (Haas, van der & Hudepohl, 2015, p. 54-56).

4.4 Arbeidsmarktcommunicatie

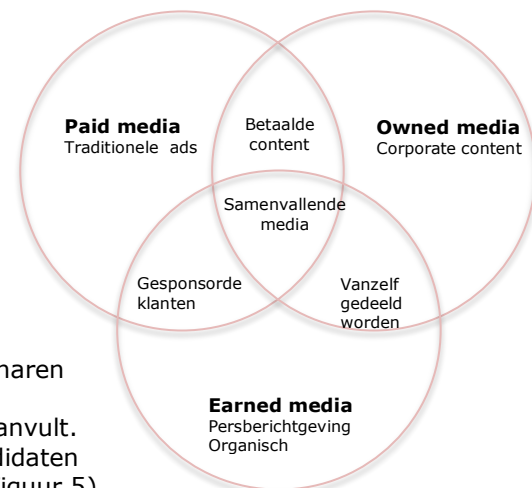
Een manier om het employer brand naar buiten te brengen is door middel van arbeidsmarktcommunicatie. Door een goede strategie omtrent arbeidsmarktcommunicatie kan de associatie die mensen hebben met een bepaalde werkgever beïnvloed worden en kan worden overgebracht wat een werkgever daadwerkelijk te bieden heeft. Een strategie omtrent arbeidsmarktcommunicatie kan ertoe leiden dat de juiste kandidaten worden bereikt en geïnteresseerd (Haas, van der & Hudepohl, 2015).

Arbeidsmarktcommunicatie is: 'het planmatig communiceren met interne en externe doelgroepen'. Hierbij is de communicatie gebaseerd op de doelgroep, markt en unieke positionering van de werkgever. Het uiteindelijke doel van arbeidsmarktcommunicatie is het positief beïnvloeden van het employer brand en het binden van potentiële medewerkers (Haas, van der & Hudepohl, 2015).

4.4.1 Paid-owned-earned mediamix

HR moet zich als werkgever 'verkopen', waarbij ze veel onderdelen van marketing als hulpmiddel kunnen gebruiken (Franca & Pahor, 2012). Hier passen ook verschillende marketingcommunicatiestrategieën bij en één daarvan is de paid-owned-earned mediamix (Figuur 5).

- Paid media: betaalde berichten die een adverteerder wil promoten (Haas, van der & Hudepohl, 2015). Voorbeelden hiervan zijn adverteren op de radio, televisie, kranten en magazines (Burcher, 2012).
- Owned media: alle eigen media (Haas, van der & Hudepohl, 2015). Voorbeelden hiervan zijn de eigen website, maar ook de eigen promotiematerialen. Deze kunnen zelf ingevuld worden, waarbij dialoog aangegaan kan worden met de (arbeids)markt. Misschien nog wel de belangrijkste owned media is de eigen medewerkers (Haas, van der & Hudepohl, 2015 & Burcher, 2012).
- Earned media: de boodschap die wordt verspreid door fans van het werkgeversmerk. Er kan worden gedacht aan het liken, reageren en sharen van fans op eigen berichten (Haas, van der & Hudepohl, 2015).
- Earned media komt vaak tot stand als paid- en owned media elkaar aanvult. Een goede inzet van deze methode zorgt ervoor dat de geschikte kandidaten worden bereikt (Burcher, 2012 & Haas, van der & Hudepohl, 2015 & Figuur 5).



Figuur 5: Paid-owned-earned mediamix. Overgenomen op 28 juli 2018 van Haas, van der & Hudepohl (2015) via Adfo Groep: Amsterdam

4.5 Merkcultuur

Het werken aan het employer branding strategie en het uitdragen van het employer brand via arbeidsmarktcommunicatie zou ervoor kunnen zorgen dat er meer kandidaten solliciteren, echter is het van belang dat er meer 'geschikte kandidaten' solliciteren. Om ervoor te zorgen dat de 'geschikte Dopper kandidaten' solliciteren, wordt gebruik gemaakt van het merkcultuurmodel.

De reden voor de keuze van het merkcultuurmodel is dat Dopper veel waarde hecht aan het aantrekken van geschikte kandidaten die intrinsiek gemotiveerd zijn om te werken bij een merk dat zich inzet voor een duurzame wereld (Bijlage 12). Het merkcultuurmodel gaat verder dan organisatieprofiel en medewerkersprofiel en zal daadwerkelijk diegenen interesseren die passen bij het merk (Kersbergen, Mensink & Rondenburg, 2015).

Het in kaart brengen van een merkcultuur draagt bij aan de onderscheidende kracht van de organisatie. Een duidelijk profiel levert de juiste talenten op, waardoor wervingskosten verlaagd kunnen worden en de selectieprocedure gestroomlijnd kan verlopen. Dit zorgt er voor dat goede, gemotiveerde en strategisch betrokken mensen aangetrokken worden (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

4.5.1 Het begrip merkcultuur

Het merkcultuurmodel kent veel verschillende begrippen. Om het model daadwerkelijk goed te kunnen begrijpen, worden deze begrippen eerst toegelicht.

De definitie van merkcultuur is: 'Een merkcultuur is een *organisatiecultuur* waarin medewerkers intern de waarden en persoonlijkheid van het merk 'leven' om dagelijks beslissingen te nemen en problemen op te lossen, waarmee extern een karakteristieke klantervaring wordt geleverd (Kersbergen, Mensink & Rondenburg, 2015, p. 14).

Een merkcultuur is een gevolg van de verbinding tussen de persoonlijkheid van mensen met de persoonlijkheid van het organisatiemerk (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015, p.13).

4.5.2 Het begrip organisatiecultuur

In het begrip merkcultuur komt ook het begrip organisatiecultuur naar voren. Een organisatiecultuur kan worden omschreven als 'de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van een organisatie met betrekking tot hoe het er in hun onderneming dagelijks aan toe gaat' (Sanders & Neuijen, 2005).

'Het betreft het geheel van geschreven en ongeschreven regels die het sociale verkeer tussen medewerkers onderling vormgeven' (Sanders & Neuijen, 2005).

4.5.3 Het begrip Shared Personality

Een ander begrip dat wordt genoemd in het merkcultuurmodel is 'shared personality'. Shared personality kan worden omschreven als 'de overeenkomst tussen de persoonlijkheid van het merk en de persoonlijkheid van de mensen die voor het merk werken'. Succesvolle organisaties leggen een link met wat de organisatie wil bereiken en betekenen (merkperspectief) en wat de mensen binnen de organisatie daarin kunnen betekenen (menseperspectief) (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

4.5.4 Het begrip en het EVP-model

In stap vijf van het merkcultuurmodel gaat het om het vaststellen van de Employee Value Proposition (hierna te noemen EVP). Om dit begrip beter uit te leggen, is er een model bijgevoegd (Figuur 6).

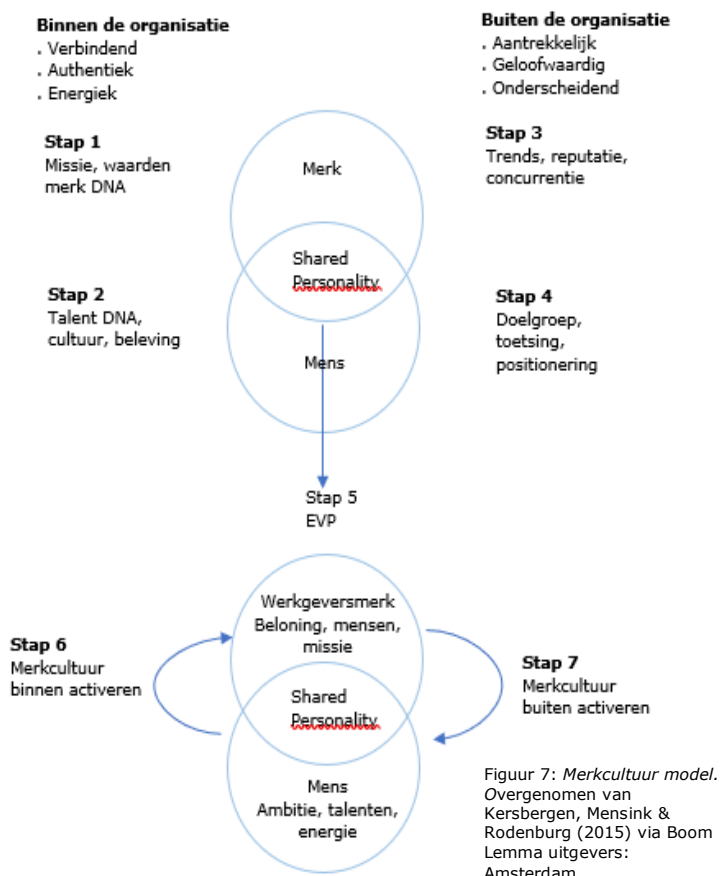
De EVP kan worden gezien als hetgeen een werkgever aantrekkelijk maakt. De EVP bestaat uit pay, affiliation, work content, career en benefits. Bedrijven met een goede EVP zijn aantrekkelijker voor de arbeidsmarkt, waarbij diegenen die niet actief op zoek zijn naar een baan ook geïnteresseerd raken (Research & Scholastic Development Team, 2012 en IGI Global, 2017).

- Pay: Het geld dat wordt gegeven als beloning voor het werk;
- Affiliation: Het gevoel van onderdeel zijn van de organisatie;
- Work content: Tevredenheid die medewerkers krijgen door het werk wat ze doen;
- Career: De mogelijkheden op lange termijn op gebied van ontwikkeling;
- Benefits: indirecte compensatie voor medewerkers (Research & Scholastic Development Team, 2012).



Figuur 6: Employee Value Proposition model. Overgenomen van Research & Scholastic Development Team (2012) via <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>

4.5.5 Het merkcultuurmodel



Figuur 7: Merkcultuur model. Overgenomen van Kersbergen, Mensink & Rodenburg (2015) via Boom Lemma uitgevers: Amsterdam

Het in kaart brengen van de merkcultuur bestaat uit een aantal stappen.

Stap 1: In kaart brengen van het organisatiemerk, waar de missie, waarden en het merk DNA samen de merkpersoonlijkheid vormen.

Stap 2: Vanuit het menseperspectief wordt naar de beleving van de medewerkers, geleefde cultuur en profiel, mentaliteit en persoonlijkheid van het talent gekeken (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

Stap 3: Hierbij wordt gekeken de reputatie van de organisatie, zowel intern als extern (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

Stap 4: Karakteristieken van de organisatie worden getoetst bij de doelgroep (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

Stap 5: Concretiseren wat de organisatie biedt en wat talenten van een organisatie verwachten; waar de Employee Value Proposition wordt vastgesteld (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

Stap 6: De merkcultuur wordt geactiveerd.

Stap 7: De merkcultuur wordt extern uitgedragen onder de juiste doelgroep, zodat deze doelgroep geïnteresseerd is (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

4.6 Employee-based brand equity – conceptueel model

De eerdergenoemde begrippen en modellen komen terug in één conceptueel model: het employee-based brand equity model. Dit model focust zich op employer branding. Er wordt een koppeling gemaakt tussen employer branding, arbeidsmarktcommunicatie, het merkcultuurmodel en het daarbij behorende EVP-model. In bijlage 3 worden de verschillende modellen schematisch samengevoegd.

In het conceptueel model wordt uitgegaan van informatie-asymmetrie bij mensen op de arbeidsmarkt: de werkgever beschikt over meer informatie dan de mensen op de arbeidsmarkt. De werkgever weet wat hij te bieden heeft en de mensen op de arbeidsmarkt moeten uitgaan van de informatie die gevonden kan worden. Het overwinnen van deze informatie-asymmetrie kan ervoor zorgen dat werkgevers als aantrekkelijk worden gezien. Het overwinnen van deze informatie-asymmetrie wordt gedaan door middel van het uitdragen van de merkcultuur via employer branding en arbeidsmarktcommunicatie (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

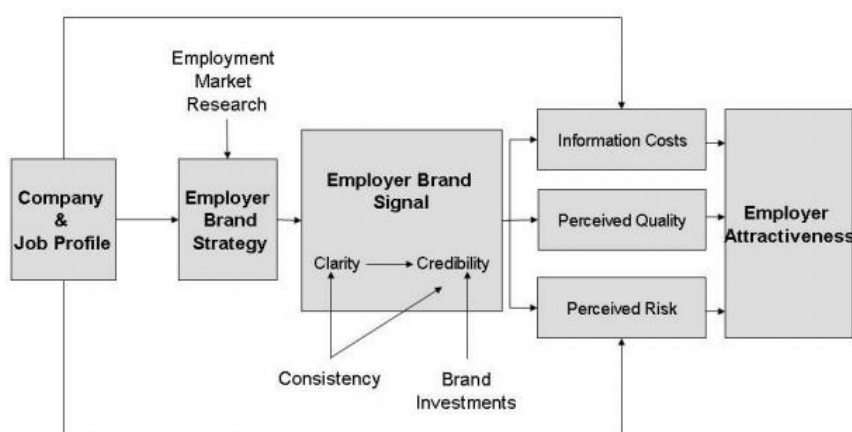
Om de informatie-asymmetrie te overwinnen moet eerst een duidelijk organisatieprofiel (Company Profile) en het daarbij behorende werknemersprofiel (Job Profile) worden opgesteld. Voor het vaststellen van het organisatieprofiel en het werknemersprofiel wordt gebruik gemaakt van het merkcultuurmodel. Dit is het model dat in paragraaf 6.4.5 is toegelicht. Dit model zorgt ervoor dat de achterliggende merkcultuur naar boven komt, waarmee de organisatie zich kan profileren om zo de juiste kandidaten te interesseren (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015). Een onderdeel van het merkcultuurmodel is het EVP-model, wat hier in wordt betrokken.

Op basis van de merkcultuur wordt een employer brand strategie opgesteld die aansluit op de merkcultuur en de wensen van potentiële kandidaten. Op deze manier wordt het werkgeversmerk uitgedragen en daarmee wordt de juiste doelgroep geïnteresseerd (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

Bij het overbrengen van employer brand signalen naar de arbeidsmarkt worden arbeidsmarktcommunicatiemiddelen ingezet: de manier waarop de werkgever ervoor zorgt dat communicatie plaatsvindt met de arbeidsmarkt. Hierin komt het paid-owned-earned model naar voren: de verschillende manieren van (arbeidsmarkt)communicatie (Haas, van der & Hudepohl, 2015).

Het uitdragen van de merkcultuur zorgt ervoor dat de kosten (information costs) van potentiële kandidaten voor het zoeken naar informatie over een werkgever dalen. Zij hoeven namelijk minder moeite te doen om informatie te vinden over een werkgever en kunnen afwegen of zij wel of niet passen bij de merkcultuur van de organisatie (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

Doordat de informatie over werkgevers duidelijk wordt overgebracht, zal de kwaliteit van deze informatie (perceived quality) automatisch stijgen. Dit zorgt voor verlaging van het gevoel van risico (perceived risk) om te solliciteren, omdat transparantie over hetgeen de organisatie te bieden ervoor zorgt dat de informatie-asymmetrie overwonnen wordt. Dit verhoogt de aantrekkelijkheid van een werkgever onder potentiële kandidaten en dit kan weer leiden tot meer juiste sollicitanten (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).



Figuur 8: Employee-based brand equity overgenomen van Wilden, Gudergan & Lings (2010) via <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13977/1/2009003435.pdf>

- **Company & Job Profile:** merkcultuurmodel en het EVP-model (Deelvraag 1 en 2).
- **Employer Brand Strategy:** wat uiteindelijk overgebracht gaat worden naar de arbeidsmarkt, gebaseerd op de behoeften van de arbeidsmarkt en de merkcultuur (Deelvraag 3).
- **Employer Brand Signal:** de manier hoe het employer brand naar buiten wordt gebracht. Paid-owned-earned model (Deelvraag 4).
- **Information Costs:** mensen op de arbeidsmarkt hoeven minder moeite te doen om aan informatie te komen
- **Perceived Quality:** mensen op arbeidsmarkt zullen de signalen als betrouwbaar ervaren
- **Perceived Risk:** mensen op de arbeidsmarkt zullen risico durven nemen om te solliciteren
- **Employer Attractiveness:** de werkgever wordt als aantrekkelijk gezien; mensen willen bij een werkgever werken.

5 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie beschreven en onderbouwd. Per deelonderwerp en deelvraag wordt aangegeven en onderbouwd op welke manier onderzoek is gedaan.

5.1 Onderzoeksopzet

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *'Hoe kan Dopper ervoor zorgen dat er meer geschikte kandidaten solliciteren?'*.

In dit onderzoek wordt zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek verricht, ook wel triangulatie genoemd (Verhoeven, 2011, p. 31). Bij dit onderwerp is het belangrijk om ook meningen van mensen verder uit te vragen, waarvoor kwalitatieve onderzoeksmethodes worden gebruikt. Op deze manier wordt er waarde gehecht aan de betekenis die mensen aan zaken geven. Kwantitatief onderzoek zorgt ervoor dat er afstand wordt genomen van de groep en er feitelijke gegevens voortkomen uit deze onderzoeksmethode. Triangulatie zorgt ervoor dat geldigheid van de onderzoeksresultaten verhoogt (Verhoeven, 2011).

In het onderzoek wordt de voornaamste focus gelegd op een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek zorgt ervoor dat er interactie plaatsvindt met de doelgroep, waardoor meer informatie vergaard kan worden en diepte kan worden aangebracht in het onderzoek (Everaert & van Peet, 2006).

5.2 Theoretisch kader

Voor het theoretisch kader is gebruik gemaakt van het studieboek dat is aangeboden door de opleiding HRM: het boek: *Leerboek HRM* van F. Kluijtmans (2014). Daarnaast is gebruik gemaakt van boeken uit het mediacentrum van de Hogeschool Leiden, waar is gezocht op *arbeidsmarktcommunicatie*, *employer branding*, *merkcultuur en recruitment*.

De internetbronnen zijn gevonden via Google Scholar en HLVinden, waar is gezocht op de trefwoorden: *recruitment*, *employer branding*, *emloyer brand*, *internal & external employer branding*, *reruitmentfunnel*. Volgens Verhoeven (2011) is Google Scholar een zoekmachine die resulteert in betrouwbare artikelen. HLVinden wordt door de Hogeschool Leiden aangeraden door haar betrouwbaarheid. Bij de internetbronnen is altijd op zoek gegaan naar de originele bron en de bronnen zijn met elkaar vergeleken, waardoor de betrouwbaarheid is gestegen (Verhoeven, 2011).

5.3 Deelvragen

Tabel 2: *Onderzoeksmatrix*. Zelf opgesteld.

Deelvraag	Deskresearch	Interview	Vragenlijst	Enquête
1. Wat wordt er verstaan onder 'geschikte kandidaten' voor Dopper?	X	X	X	
2. Hoe wordt Dopper gezien als werkgever, zowel intern als extern?		X	X	X
3. Wat is de behoefte van de potentiële Dopper kandidaat en hoe sluit dit aan bij Dopper als werkgever?	X			X
4. Hoe kan Dopper de geschikte kandidaten bereiken?	X	X	X	X

5.3.1 Onderzoeksinstrumenten

In deze paragraaf wordt elke onderzoeksmethode verder toegelicht. Om overzicht te behouden, wordt in deze paragraaf verdieping aangebracht per onderzoeksmethode. Hierna worden per deelvraag de keuze van de verschillende onderzoeksmethoden toegelicht.

Interne vragenlijst

De interne vragenlijst is voor de beantwoording van verschillende deelvragen ingezet. Later wordt per deelvraag aangegeven welke deelvragen gebruik maken van informatie uit de interne vragenlijst. In het onderstaande wordt eerst de interne vragenlijst als meetinstrument toegelicht.

Vorm

De interne vragenlijst is gemaakt in Google Forms, waar anonimiteit wordt gewaarborgd. Dit verhoogt de betrouwbaarheid, omdat respondenten hierdoor zich niet belemmerd voelen om eerlijke antwoorden te geven (Verhoeven, 2011). De vragen waren voor iedere medewerker hetzelfde; standaardisatie zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van de resultaten stijgt (Verhoeven, 2011). De vragenlijst is in het Engels afgenomen, waardoor het gehele Dopper team de enquête kon invullen. De vragenlijst is uitgestuurd via de mail naar alle hoofdkantoormedewerkers.

Steekproef

De vragenlijst is uitgestuurd op 1 maart 2018. Medewerkers hadden twee weken de tijd om te reageren en er is na één week een reminder uitgestuurd. De vragenlijst zag er voor iedere medewerker hetzelfde uit: deze standaardisering zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid vergroot (Verhoeven, 2011).

Op 1 maart 2018 telde Dopper 33 medewerkers, waarvan twee medewerkers (de CEO en de Founder) zelf niet hun e-mailbox beheren. Dit maakt dat 31 medewerkers zijn bereikt. (Dopper, 2018c). Om de antwoorden die uit de vragenlijst komen als betrouwbaar te beschouwen, wordt er uitgegaan van een betrouwbaarheid van 95%. Om het steekproefpercentage te berekenen, is gebruik gemaakt van de steekproefcalculator. Om een betrouwbaarheid van 95% te genereren zullen 29 medewerkers de vragenlijst moeten invullen (allesovermarktonderzoek, z.d.). 28 medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld, wat een betrouwbaarheid van 90% oplevert.

Verwerking

Bij de verwerking van de interne vragenlijst is gekeken naar de meest voorkomende antwoorden. Dit is gecodeerd in een codeerschema. De volledige antwoorden zijn ook in de bijlage toegevoegd (Bijlage 6). In de beantwoording van de deelvragen is gekeken naar de meest voorkomende antwoorden en deze zijn in de lopende tekst uitgewerkt.

Pilot

Voor de vragenlijst is uitgezet, is deze gedeeld met de HR Manager voor goedkeuring. Daarnaast is hij gecontroleerd door medestudenten en ouders. Dit doet de betrouwbaarheid stijgen (Verhoeven, 2011).

Diepte-interviews

Naar aanleiding van de interne vragenlijst zijn er diepte-interviews afgenomen met zowel alle nieuwe medewerkers als de marketingmedewerker.

Steekproef

In de theorie is naar voren gekomen dat theorieën van marketing ook door HR gebruikt kunnen worden. Er is een interview gehouden met de marketingmedewerker. Door middel van het interview met marketing zijn inzichten verkregen in de marketingstrategie, uitgaande van het feit dat dit tot bruikbare informatie kon leiden voor HR (Bijlage 7 & 8).

De nieuwe medewerkers hebben nog niet heel lang geleden gezocht naar een passende werkgever. Onder nieuwe medewerkers worden de medewerkers en stagiaires verstaan die tussen 1 januari 2018 en 1 april 2018 in dienst zijn gekomen. In april zijn de interviews afgenomen, waardoor ook de nieuwe medewerkers die tussen maart en april zijn begonnen en niet de interne vragenlijst ingevuld hebben hun mening konden geven. Op 1 april 2018 zijn dit 5 medewerkers en 3 stagiaires, dus in totaal 8 nieuwe personeelsleden. Om een betrouwbaarheid van 90% te behalen moesten er minimaal 7 interviews afgenomen te worden. Uiteindelijk zijn 6 interviews afgenomen, wat een betrouwbaarheidspercentage van 75% heeft opgeleverd (Bijlage 7).

Naast deze interviews is er een aanvullend interview gehouden met de HR Manager, om zo tot meer inzichten te komen omtrent het probleem en de gewenste situatie (Bijlage 12).

Vorm

De interviews zijn semigestructureerd afgenomen, om objectiviteit te waarborgen (Verhoeven, 2011). Er zijn vooraf vragen opgesteld die zorgen voor richting in de interviews, om zo tot bruikbare antwoorden te komen en daadwerkelijk de antwoorden met elkaar te vergelijken. Dit maakt dat de betrouwbaarheid stijgt, omdat er gebruik wordt gemaakt van standaardisering van de vragen (Verhoeven, 2011).

Verwerking

De interviews zijn getranscribeerd, wat betekent dat de gesprekken werden gereproduceerd en als geschreven verslag zijn vastgelegd. Deze gesprekken zijn in de bijlage toegevoegd. De interviews zijn uitgewerkt op de dag van afname, wat de betrouwbaarheid doet toenemen (Verhoeven, 2011). De uitwerking van de interviews zijn met de medewerkers gedeeld, om zo tot goedkeuring te komen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de antwoorden (Verhoeven, 2011).

De interviews zijn in lopende zinnen verwerkt, waarbij gegeneraliseerd is omschreven wat in de interviews naar voren is gekomen. Dit wordt gedaan aan de hand van een analyseschema (Bijlage 7 & 8).

Externe enquête

Deze kwantitatieve onderzoeksmethode is gebruikt als toetsing op- en aanvulling van de vergaarde informatie uit voorgaande onderzoeksmethoden.

Vorm

Er is gebruik gemaakt van Survio: een onlineprogramma waar enquêtes kunnen worden gemaakt, uitgezet en geanalyseerd. Er is gekozen voor een internetenquête, omdat de doelgroep van Dopper actief is op internet. Bij

een internet enquête is sprake van zelfselectie: mensen kunnen zelf bepalen of ze de enquête wel of niet invullen (Verhoeven, 2011).

De steekproef

De steekproef is select, waarbij het doel niet is om conclusies te generaliseren naar de populatie, maar om resultaten binnen de organisatie te gebruiken (Verhoeven, 2011). Dit maakt dat er niet wordt voldaan aan de generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van aselecte steekproef, maar dat is dan ook niet het doel van het onderzoek (Verhoeven, 2011). Er worden ook alleen uitspraken gedaan over de onderzochte sample.

Er is in de enquête en uitnodiging gevraagd om mee te doen met het onderzoek, mits zij voldoen aan het feit dat zij werken of willen werken bij een B-Corp. Dit is een voorbeeld van een zelfselectie (Verhoeven, 2011). Dit wordt in kaart gebracht door de vraag 'Wat is op jou van toepassing?' met de mogelijkheid tot 'ik werk bij een B-Corp' of 'ik wil werken bij een B-Corp'.

B-Corp wordt gezien als een certificering voor bedrijven die zich inzetten voor een duurzame wereld. Hierdoor worden de mensen die daadwerkelijk geïnteresseerd zijn in duurzame organisaties aangesproken en wordt de doelgroep gespecificeerd. Dit zou er wel voor kunnen zorgen dat een grote groep wordt gemist, omdat zij niet bekend zijn met deze certificering.

Verspreiding van de enquête

De enquête is uitgezet in mei, zodat voorafgaande onderzoeksresultaten in de enquête werden meegenomen. De enquête heeft twee weken open gestaan, waarbij hij na één week nog een keer gedeeld is op social media.

Er is geen databestand aanwezig waar deze mensen zich bevinden; ze zijn moeilijk te achterhalen. Door middel van de sneeuwbalmethode is gebruik gemaakt van netwerken van collega's en kennissen (Verhoeven, 2011). Dit zorgt ervoor dat een grotere groep is bereikt en een stijging in de populatie doet de betrouwbaarheid ook stijgen (Verhoeven, 2011).

Daarnaast is ervoor gekozen om de enquête te delen op zowel LinkedIn als Facebook. Deze twee social media platforms hebben eerder de juiste kandidaten opgeleverd, waarbij dus zeker gesteld kan worden dat op deze kanalen de doelgroep aanwezig is.

Onder de respondenten zijn drie Doppers verloot: dit beïnvloedt het aantal respondenten in positieve zin. Om verder de respons te doen stijgen, zijn B-Corps gemaild om de enquête in te vullen. Van de in totaal 54 aanwezige B-Corps in Nederland is naar 46 B-Corps gemaild om de enquête in te vullen (B-Corp, z.d. & Bijlage 9). Van niet iedere B-Corp is een mailadres bekenden een aantal komt qua grootte niet overeenkomt met Dopper. De benaderde ondernemingen hebben totaal 416 medewerkers (B-Corp, z.d. & Bijlage 9). Uiteindelijk hebben 59 medewerkers van een B-Corp de enquête ingevuld.

De enquête zelf

De enquête bestaat uit 17 vragen: 14 meerkeuzevragen en 3 open vragen. De begrippen die in de enquête worden gebruikt, zijn toegelicht met de definities uit het theoretisch kader.

Vraag 1 en 2 zijn demografische vragen, om inzicht te krijgen in de daadwerkelijke respondenten. Er is hierin onderscheid gemaakt tussen de generatie en of degene die de enquête invullen daadwerkelijk geïnteresseerd zijn in een B-corp of werken bij een B-Corp. Bij de verwerking van deze vragen wordt hier echter geen onderscheid in gemaakt.

Vraag 17 is de vraag naar een e-mailadres, waardoor de te winnen Doppers daadwerkelijk verstuurd kunnen worden.

Pilot

De enquête is gecontroleerd voorafgaand aan het uitzetten van de enquête. Deze pilot is gestuurd naar de HR Manager, zodat zij nog aanpassingen kon doen. Een pilot zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek stijgt (Verhoeven, 2011).

5.3.2 Deelvraagonderbouwing

In deze paragraaf wordt per deelvraag een onderbouwing van de meetinstrumenten weergegeven en de onderbouwingen van de gestelde vragen uit de vragenlijst, enquête en interviews. Er wordt een koppeling gemaakt met het theoretisch kader en er wordt per deelvraag vastgelegd hoe de resultaten worden verwerkt.

Deelvraag 1: 'Wat wordt er verstaan onder 'geschikte kandidaten' voor Dopper?'

Het conceptueel model vormt het uitgangspunt voor deze deelvraag, aangezien het eerst belangrijk is om de shared personality vast te stellen waar de employer brand strategy op wordt gebaseerd. Een belangrijk onderdeel van de shared personality is het werknemersprofiel. Dit is stap 2 van het merkcultuurmodel en daarmee het onderdeel 'company & job profile' van het conceptuele model.

Deskresearch

Eerst is door middel van deskresearch gekeken naar de overeenkomsten tussen de huidige medewerkers van Dopper, waarbij de onderzoeker voornamelijk informatie vergaard uit het personeelsbestand HumanWave. Dit maakt dat de betrouwbaarheid van de informatie stijgt, omdat in dit systeem alleen harde eisen worden

opgeslagen. Hierin kunnen alleen gegevens worden gehaald vanaf 2015, omdat toen het systeem is geïntroduceerd. Eerdere gegevens zijn niet vastgelegd.

Interne vragenlijst

Door middel van een interne vragenlijst is aan iedere medewerker van Dopper op een anonieme wijze gevraagd naar hun ideeën over de juiste kandidaat en de persoonlijkheid voor Dopper.

De huidige medewerkers worden gezien als de populatie voor de beantwoording van deze deelvraag. De reden voor deze keuze is dat iedere medewerker uiteindelijk ook met nieuwe medewerkers moet samenwerken en weten welk profiel past binnen het team.

In de vragenlijst is de vraag gesteld 'How would you describe the perfect Dopper employee in general?'. Uiteindelijk hebben 28 mensen antwoord gegeven op deze vraag, waardoor een betrouwbaarheid van 90% is gehaald.

De antwoorden zijn gecodeerd in het codeerschema en de meest voorkomende antwoorden zijn in de resultaten beschreven (Bijlage 6).

Aanvullend interview met de HR Manager

In een aanvullend interview met de HR Manager is de vraag gesteld: 'Wat is voor jou dan wél de perfecte kandidaat?'. De antwoorden van deze vraag zijn in de situatieschets al naar voren gekomen, maar bij de beantwoording van deze deelvraag worden de resultaten met elkaar vergeleken.

Deelvraag 2: 'Hoe wordt Dopper gezien als werkgever, zowel intern als extern?'

Het conceptueel model vormt tevens het uitgangspunt van deze deelvraag, aangezien in stap 3 van het merkcultuurmodel onderzocht moet worden hoe de organisatie intern en extern wordt gezien. Dit is tevens het onderdeel 'company & job profile' van het conceptuele model.

Diepte-interviews

Er wordt gebruik gemaakt van verdiepende interviews met nieuwe medewerkers. De reden voor de keuze van nieuwe medewerkers is dat zij nog niet lang geleden een beeld hebben geschetst over Dopper als werkgever en een vergelijking kunnen maken hoe Dopper daadwerkelijk is. Onder nieuwe medewerkers worden de medewerkers gezien die tussen januari 2018 en april 2018 in dienst zijn gekomen. Deze groep bestaat uit zes medewerkers en drie stagiaires.

De vraag die is gesteld om antwoord te geven op deze deelvraag is: 'Hoe was jouw beeld van Dopper vóór het sollicitatiegesprek en hoe is dat nu?'. Deze vraag geeft meteen een beeld of hetgeen de organisatie uitstraalt naar buiten, gelijk is aan de werkelijkheid. Er zijn uiteindelijk vier interviews afgenomen met medewerkers (67%) en 3 interviews met de stagiaires (100%).

Interne vragenlijst

In de interne vragenlijst die is afgenomen onder de 31 medewerkers van Dopper is de vraag gesteld: 'How would you describe the culture of Dopper?'. Deze openvraag laat zien hoe de medewerkers de organisatie zouden omschrijven, zonder dat zij zich moeten houden aan bepaalde woorden.

De tweede vraag om de deelvraag te beantwoorden is: 'How do you want people to see Dopper as an employer?'. Deze vraag is gesteld om een vergelijking te maken met hetgeen de medewerkers zelf belangrijk vinden en de buitenwereld ziet van Dopper. Op deze deelvraag hebben uiteindelijk 27 medewerkers antwoord gegeven, een steekproefpercentage van 87%.

De antwoorden op de interne vragenlijst zijn gecodeerd en de meest voorkomende antwoorden zijn in de resultaten verwerkt (Bijlage 6)

Externe enquête

Om te toetsen hoe de potentiële kandidaten Dopper zien als werkgever, wordt gebruik gemaakt van de enquête.

In de enquête is de open vraag gesteld, vraag 15: 'Hoe zou jij Dopper als werkgever omschrijven, uitgaande van jouw ervaringen/kennis tot nu toe?'. Deze vraag wordt niet als verplicht gesteld en is een open-vraag. Uiteindelijk hebben 58 van de 84 respondenten deze vraag ingevuld (69%). De antwoorden zijn gecodeerd in een codeerschema (Bijlage 9) en de meest voorkomende en opvallende antwoorden zijn verwerkt in de resultaten.

Deelvraag 3: 'Wat is de behoefte van de potentiële Dopper kandidaat en hoe sluit dit aan bij Dopper als werkgever?'

Het theoretisch kader vormt de basis van deze deelvraag, waar stap 4 en 5 van het merkcultuurmodel wordt vastgesteld. Er is gebruik gemaakt van het EVP-model, waarin de verschillende onderdelen zijn getoetst bij de doelgroep. Deze deelvraag maakt inzichtelijk wat Dopper moet uitdragen naar de buitenwereld, zodat dit aansluit bij de behoeften van de potentiële Dopper kandidaten: het vormt de basis van de employer branding

strategie. Daarnaast is er een koppeling gemaakt met de manier waarop op Dopper zich op dit moment profileert op de arbeidsmarkt en hoe andere organisaties dit doen.

Externe enquête

In de externe enquête worden verschillende vragen gesteld voor de beantwoording van deelvraag 3.

Bij vragen 4 t/m 8 van de enquête is gebruik gemaakt van het EVP-model.

Vraag 4 in de enquête: 'Wat vind jij het belangrijkste bij het kiezen van een werkgever?'. Deze vraag is gesteld, zodat inzicht wordt verkregen waar respondenten de meeste waarde aan hechten. De verwerking van deze vraag is het percentage berekend hoe vaak respondenten een bepaald antwoord hebben gegeven.

Bij vraag 5 t/m 8 in de enquête is per categorie van de EVP (Pay, Affiliation, Work Content, Career en Benefits) onderdelen weergegeven en kunnen respondenten meningen geven op basis van de Likertschaal: 1: zeer onbelangrijk, 2: onbelangrijk, 3: belangrijk, en 4: zeer belangrijk.

De onderdelen die per categorie worden benoemd komen voort uit het huidige HR-handboek van Dopper en het HR-handboek dat als voorbeeld is gegeven door het systeem Homerun: het HR-handboek van Bakken & Baeck (z.d.).

Bij de verwerking wordt het gemiddelde is berekend, waar alles onder de 2,5 punten als onbelangrijk wordt gezien. In de resultaten zijn de belangrijkste en opvallendste onderdelen uitgelicht en is er een top drie gemaakt van de onderdelen die respondenten het belangrijkste vinden bij het kiezen van een werkgever.

Bij vragen 11 t/m 14 worden voorbeelden gegeven waarmee Dopper zich op dit moment profileert: de missie, de vacaturetekst, de teampagina en een LinkedIn post over Dopper als werkgever. Er wordt onderzocht of hetgeen Dopper op dit moment van zichzelf als werkgever laat zien, ook aansluit op wensen van potentiële kandidaten.

Respondenten kunnen op basis van de Likertschaal aangeven in hoeverre de voorbeelden aanspreken: Spreekt mij helemaal niet aan (1), Spreekt mij niet aan (2), Spreekt mij aan (3), Spreekt mij heel erg aan (4). 84 mensen hebben hier antwoord op gegeven. Bij de verwerking van de antwoorden zijn de gemiddelde punten berekend, waarbij lager dan een score van 2,5 een onderdeel als 'niet aantrekkelijk' wordt beschouwd. In de resultaten zijn de opvallendste gegevens uitgelicht (Bijlage 9).

Best practices

Er is door middel van twee best practices onderzocht op welke manieren andere organisaties zich extern presenteren naar de buitenwereld. Er is een koppeling gemaakt met hetgeen Dopper op dit moment naar buiten brengt van haar EVP.

Swapfiets is als voorbeeld genoemd: een Nederlandse organisatie die, net als Dopper, in een snel tempo is gegroeid. Wel heeft Swapfiets qua omvang een groter personeelsbestand, maar er heerst hierin nog steeds een sfeer van een Upstarter (Swapfiets, z.d.).

Als tweede best practice is Tony's Chocolonely genoemd: een Nederlandse organisatie die, net als Dopper, een B-Corp is. Tony's Chocolonely heeft een vergelijkbare organisatiecultuur als Dopper (M. Hendrickx, persoonlijke communicatie 21 maart 2018).

Deskresearch

Op basis van de top drie van de belangrijkste onderdelen volgens respondenten, wordt door middel van deskresearch vastgesteld wat Dopper zou kunnen overbrengen naar de buitenwereld om de interesse van de doelgroep te wekken. De belangrijkste documenten die hiervoor worden gebruikt zijn de culture audit 2017 en 2018 en het HR-beleid, waarin het daadwerkelijk beleid is vastgelegd.

Deelvraag 4: 'Hoe kan Dopper de geschikte kandidaten bereiken?'

Het theoretisch kader vormt tevens de basis van deze deelvraag, waar bij de beantwoording van deze deelvraag wordt onderzocht welke arbeidsmarktcommunicatiemiddelen Dopper moet inzetten om de employer branding strategie uit te dragen, zodat de juiste kandidaten worden bereikt en solliciteren. De basis van de signalen is het paid-owned-earned model, waardoor de geschikte kandidaten ook worden bereikt. Dit kan worden gezien als het onderdeel 'employer brand signal' van het conceptuele model.

De voorgaande vragen vormen de basis van hetgeen Dopper kan uitdragen om de juiste kandidaten te interesseren om bij Dopper te werken. In deze deelvraag is gekeken naar manieren waarmee dit naar buiten kan worden gebracht.

Deskresearch

Bij de beantwoording van de deelvraag is eerst door middel van deskresearch onderzocht op welke manieren de organisatie de juiste kandidaten zou kunnen bereiken en welke volgens de theorieën effectief zijn. Hiervoor zijn boeken geraadpleegd uit het mediacentrum van de Hogeschool Leiden en is gezocht naar 'Paid-Owned-Earned' op Google Scholar en *Arbeidsmarktcommunicatie*.

Interne vragenlijst

Met de interne vragenlijst is de mening van de 31 medewerkers gevraagd: 'What do you think is the best way to make people aware of Dopper as an employer?'. Deze deelvraag heeft 26 daadwerkelijke antwoorden gekregen, waardoor een betrouwbaarheid van 84% is bereikt. De antwoorden op deze deelvraag zijn gecodeerd, zodat inzichtelijk is gemaakt welke antwoorden het meest voorkomen.

Diepte-interviews

In de hierop volgende diepte-interviews met de nieuwe medewerkers, nieuwe stagiaires en de marketingmedewerker is de vraag gesteld: 'Heb jij nog een idee hoe Dopper het werkgeversmerk nog verder zou kunnen overbrengen?'. Deze vraag is door 7 medewerkers beantwoord (77%) (Bijlage 7). Bij de verwerking van de antwoorden wordt een koppeling gemaakt met de resultaten uit de interne vragenlijst.

Externe enquête

Alle informatie uit zowel de theorie, de interne vragenlijst en de interviews is meegenomen in de externe enquête. In de enquête zijn drie vragen gesteld die worden gebruikt om deze deelvraag te beantwoorden.

De twee meerkeuzevragen die zijn gesteld in de enquête zijn vraag 9 en vraag 10, deze zijn beiden als verplicht gesteld en hebben 84 reacties gekregen.

Vraag 9 in de enquête: 'Als je op zoek bent naar een nieuwe baan, hoe zoek jij naar een passende werkgever?'. Deze vraag geeft antwoord op waar Dopper zich moet bevinden volgens de respondenten als zij daadwerkelijk actief zoekende kandidaten naar zich toe willen trekken.

Vraag 10 in de enquête: 'Waar verwacht jij (betrouwbare) informatie te vinden over een werkgever?'. Deze vraag geeft antwoord over waar de respondenten hun informatie over een werkgever vandaan halen. Dit kan ervoor zorgen dat duidelijk wordt waar Dopper op de arbeidsmarkt kan gaan communiceren, om zo ook de niet-actief zoekende kandidaten over te halen tot solliciteren.

Bij de verwerking van deze meerkeuzevragen wordt het percentage berekend hoeveel procent van de respondenten een antwoord heeft aangekruist.

Vraag 16 is een open vraag in de enquête: 'Heb je aanvullende tips voor Dopper om de juiste kandidaten voor nieuwe functies aan te trekken?'. De reden dat dit een open vraag is, is het feit dat hierdoor de respondenten de mogelijkheid krijgen om aanvullende tips te geven die niet al eerder zijn weergegeven. Deze vraag is niet verplicht gesteld en 59,7% van het totaal aantal respondenten heeft antwoord gegeven. De antwoorden worden gecodeerd in een codeerschema waarin per vraag een score is toegekend (Bijlage 9). De meest voorkomende antwoorden worden in de resultaten benoemd.

In de uitwerking en beantwoording van deze deelvraag is er een koppeling gemaakt met verschillende methoden, zodat de beste manieren zijn gevonden om matches te bewerkstelligen.

5.3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De bruikbaarheid van het onderzoek hangt af van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Betrouwbaarheid in dit onderzoek is gestegen door:

- Triangulatie: Betrouwbaarheid van dit onderzoek is verhoogd door het gebruik maken van meerdere methoden om tot de antwoorden te komen.
- Standaardisering: In de verschillende methoden zijn dezelfde vragen gesteld aan de respondenten. Standaardisering zorgt ervoor dat betrouwbaarheid stijgt (Verhoeven, 2011).
- Anonimiteit: In de methoden wordt anonimiteit gewaarborgd, waardoor respondenten zich niet belemmert voelen om eerlijke antwoorden te geven. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek (Verhoeven, 2011).
- Pilot: Er is gebruik gemaakt van pilots bij de onderzoeksmethoden, wat de betrouwbaarheid doet stijgen (Verhoeven, 2011).

Validiteit van het onderzoek is gestegen door:

- Populatievaliditeit: de steekproef in de interviews en vragenlijsten is een juiste afspiegeling van de populatie, aangezien medewerkers al geschikte Dopper kandidaten kunnen worden gezien. Dit maakt dat in het onderzoek populatievaliditeit wordt gewaarborgd (Verhoeven, 2011).
- Begripsvaliditeit: Aan de hand van het theoretisch kader is onderzoek verricht onder de arbeidsmarkt, waarin de begrippen uit de EVP worden toegelicht aan de hand van de begrippenuitleg in het theoretisch kader. Door de uitleg van de begrippen en de koppeling met het theoretisch kader wordt begripsvaliditeit gewaarborgd (Verhoeven, 2011).

6 Resultaten

In dit hoofdstuk wordt omschreven waar het uiteindelijk in het onderzoek om gaat: de resultaten. Per deelvraag worden de belangrijkste resultaten beschreven, waarna ook per deelvraag een deelconclusie wordt getrokken. Al deze resultaten tezamen geven antwoord op de hoofdvraag.

6.1 Geschikte Dopper medewerker

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Wat wordt er verstaan onder 'geschikte kandidaten' voor Dopper?'. Er wordt een koppeling gemaakt met deskresearch, de antwoorden op de interne vragenlijst en het aanvullende interview met de HR Manager.

Deskresearch

Het team van Dopper bestond op 1 april 2018 uit 10 mannen en 24 vrouwen. Het grootste gedeelte van de medewerkers van Dopper woont in de buurt van Haarlem en heeft de intentie om met het openbaar vervoer te reizen, omdat dit beter is voor het milieu dan reizen met de auto (Dopper, 2018c).

Kijkend naar het personeelsbestand bestaan de medewerkers zowel uit generatie X, Y als Z. Wel is 65% Millennial (generatie Y en X) (Dopper, 2018c). Dit hoeft echter niet te betekenen dat de geschikte kandidaat zich alleen in deze leeftijdscategorie bevindt: ook generatie X blijft een belangrijke generatie. Het is juist belangrijk dat het team uit verschillende generaties bestaat, om een zo divers mogelijk team te hebben (M. Hendrickx, persoonlijke communicatie 27 februari 2018).

De medewerkers hebben niet allemaal een achtergrond in een duurzame organisatie. Er zijn ook medewerkers werkzaam bij Dopper die eerder bij een grote corporate organisatie hebben gewerkt, waarbij zij de missie misten en hiernaar op zoek gingen (Dopper, z.d.-e).

Interne vragenlijst

In de interne vragenlijst is een vraag gesteld over de perfecte Dopper medewerker, de antwoorden hierop geven inzicht hoe medewerkers de perfecte kandidaat omschrijven. Volgens de medewerkers is de perfecte Dopper kandidaat iemand die de wereld wil verbeteren en daarbij ook het beste uit zichzelf wil halen. De kandidaat is ambitieus en kan goed tegen veranderingen en variatie. De kandidaat heeft een drive om daadwerkelijk het beste uit zichzelf te halen en kan kritisch denken, waarbij innovatie en creativiteit gewaarborgd blijven. De perfecte kandidaat vindt een 6 niet goed genoeg en streeft ernaar om de beste te zijn, maar dit gaat wel gepaard met heel wat humor (Bijlage 6).

Belangrijk is dat er een divers team ontstaat, waarbij iedereen zich thuis voelt en het beste uit zichzelf haalt. Hierin passen zowel extraverte persoonlijkheden als medewerkers die wat meer op de achtergrond willen blijven (Bijlage 6).

De perfecte Dopper medewerker is gemotiveerd om voor een duurzame organisatie te werken, daarom kan worden gezegd dat de doelgroep zich al bevindt in een B-Corp omgeving (Bijlage 8).

Aanvullend interview met de HR Manager

In de situatieschets is al een schets gemaakt door de HR Manager over het profiel van een geschikte kandidaat. De belangrijkste punten worden hierin weergegeven:

- Expert zijn in zijn/haar vakgebied
- Relevante werkervaring
- Intrinsieke motivatie om bij een duurzame organisatie te werken en bij Dopper te werken (Bijlage 12).

6.1.1 Deelconclusie

De geschikte kandidaat voor Dopper moet voldoen aan de onderstaande eisen.

Tabel 3: Profielkenmerken Dopper kandidaat.

Harde eisen	• Relevante werkervaring • Expert voor de functie • Achtergrond in een duurzame organisatie óf gemotiveerd om bij een duurzame organisatie te werken • Woonachtig in de buurt van Haarlem
Persoonlijkheidskenmerken	• Beste uit zichzelf willen halen • Creatief • Innovatief • Ambitieus • Flexibel • Kritisch
Extra	• Motivatie om bij Dopper te werken • Motivatie om bij een organisatie te werken die zich inzet voor een duurzame wereld

6.2 Dopper als werkgever, zowel intern als extern

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Hoe wordt Dopper gezien als werkgever, zowel intern als extern?'.
 Bij de beantwoording wordt een koppeling gemaakt met hetgeen de medewerkers vinden, wat zij zouden willen wat Dopper uitstraalt naar de buitenwereld en hoe Dopper daadwerkelijk overkomt op de buitenwereld. Deze deelvraag is gebaseerd op stap 3 van het [merkcultuurmodel](#): op deze manier wordt meteen getoetst of hetgeen Dopper op dit moment uitstraalt naar de buitenwereld, daadwerkelijk overeenkomt met wat voor organisatie Dopper is (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

6.2.1 Intern

Om te toetsen hoe Dopper als werkgever is, worden de medewerkers van Dopper betrokken bij de beantwoording van deze deelvraag. Allereerst wordt de vragenlijst onder alle medewerkers gebruikt, waarna er in verdiepende interviews met nieuwe medewerkers verder wordt doorgevraagd.

Vragenlijst

Op de vraag 'How would you describe the culture of Dopper?' hebben medewerkers veelal dezelfde antwoorden gegeven. Dopper wordt door haar medewerkers omschreven als een organisatie met een open cultuur, waarin het team altijd centraal staat. Collegialiteit wordt als belangrijk gezien: er kan worden gezegd wat wordt gedacht, medewerkers worden serieus genomen en allemaal gerespecteerd. Volgens de medewerkers wordt er hard gewerkt, maar is er altijd ruimte voor wat extra fun en wordt er genoeg gelachen (Bijlage 6). Volgens de medewerkers (Bijlage 6) is er weinig hiërarchie en heeft de organisatie een informeel karakter.

In de vragenlijst is de vraag gesteld 'How do you want people to see Dopper as an employer?'. Veelal kwam naar voren dat Dopper medewerkers willen laten zien dat medewerkers en leidinggevendens gelijk staan. De organisatie moet worden volgens de medewerkers (Bijlage 6) gezien als missie-gedreven, actief, vernieuwend en fun. Hierbij is het belangrijk om te laten zien dat het een werkgever is waarbij duurzaamheid altijd voorop staat, zonder het over te laten komen als een 'wollen sokken organisatie' (Bijlage 6).

Interviews

In de interviews met de nieuwe Dopper medewerkers is de vraag gesteld hoe zij Dopper eerst zagen en hoe zij Dopper nu zien als werkgever. Het grootste gedeelte van de geïnterviewde medewerkers zag Dopper, al voor zij solliciteerde, als een jonge, hippe en missie-gedreven organisatie, waarbij gezelligheid voorop staat. De geïnterviewde medewerkers gaven aan dat de organisatie als informeel werd gezien en dat het team hierin een belangrijke rol speelt.

Nu de medewerkers daadwerkelijk werken bij Dopper is de kijk op de organisatie voor iedere medewerker vrijwel hetzelfde gebleven. Wel is volgens respondent 2 (Bijlage 7) Dopper nog met veel meer projecten bezig dan van tevoren te vinden was, is volgens respondent 3 (Bijlage 7) de organisatie nog veel informeler, wordt volgens respondent 4 nog veel harder gewerkt dan van tevoren gedacht en is volgens respondent 5 de missie nóg belangrijker (Bijlage 7).

6.2.2 Extern

In dit onderdeel wordt onderzocht of de uitstraling van de merkcultuur door Dopper overeenkomt met het beeld dat de buitenwereld heeft van de organisatie. Deze vraag wordt beantwoord door de afgenomen enquête.

Enquête

In de enquête is een open vraag gesteld 'Hoe zou jij Dopper als werkgever omschrijven, uitgaande van jouw ervaringen/kennis tot nu toe?'.
 De respondenten gaven veelal aan dat zij Dopper zouden omschrijven als een jonge, hippe en duurzame werkgever (Bijlage 9). Niet iedere respondent gaf aan ervaring te hebben met Dopper als werkgever. Op basis van de voorbeelden die zijn gegeven in de enquête, omschrijven zij Dopper als een bedrijf met een missie en een jong en fris team (Bijlage 9).

6.2.3 Deelconclusie

Dopper wordt intern beschreven als een missie-gedreven organisatie, waarbinnen collegialiteit centraal staat en er altijd tijd is voor fun. Leidinggevendens en medewerkers worden als gelijken gezien, waar iedereen ruimte heeft voor eigen inbreng.

Het imago van een werkgever wijkt vaak af van de identiteit van de organisatie. In deze deelvraag komt naar voren dat de identiteit van Dopper, die door de medewerkers is geschetst, grotendeels overeenkomt met het beeld dat de buitenwereld ziet. Daarnaast is dit ook het gewenste beeld wat Dopper wil dat de buitenwereld ziet.

Hetgeen de organisatie doet om zich naar de buitenwereld te presenteren, straalt de daadwerkelijke geleefde merkcultuur uit. Er wordt extern niet gesproken over de gelijkheid tussen werkgever en werknemer, waar Dopper volgens medewerkers zich in onderscheidt. Om nu en in de toekomst als geloofwaardig te worden gezien, zal te allen tijden het interne employer brand overeen moeten komen met het externe employer brand.

6.3 Behoeft van de potentiële kandidaat

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de doelgroep van Dopper belangrijk vindt bij het kiezen van een werkgever. De deelvraag 'Wat is de behoefte van de potentiële Dopper kandidaat en hoe sluit dit aan bij Dopper als werkgever?' wordt hier beantwoord. Daarna wordt een koppeling gelegd met wat Dopper nu uitdraagt en wat best practices zijn in het uitdragen van het EVP.

In de enquête wordt gevraagd naar de behoeften van de respondenten, gebaseerd op het HR handboek van Dopper en het HR handboek van Bakken & Baek, waarna een top drie wordt gemaakt met daarin de onderdelen waar de respondenten de meeste waarde aan hechten. Op basis van deze top drie is gekeken naar hetgeen Dopper te bieden heeft, om vast te stellen waarmee Dopper zich moet profileren om de juiste doelgroep te interesseren.

Een en ander is gekoppeld aan het conceptuele model in het theoretisch kader: er wordt extern marktonderzoek gedaan, waar de employer branding strategie op gebaseerd wordt.

6.3.1 Fieldresearch

In de enquête is eerst gevraagd welke categorie van het EVP-model de respondenten het belangrijkste vinden bij het kiezen van een werkgever. Hierna is gevraagd hoe belangrijk zij de onderdelen daarbinnen vinden. Aan elk onderdeel binnen een categorie is een score toegekend van 1 t/m 4 op basis van de Likertschaal zoals beschreven hoofdstuk 7.

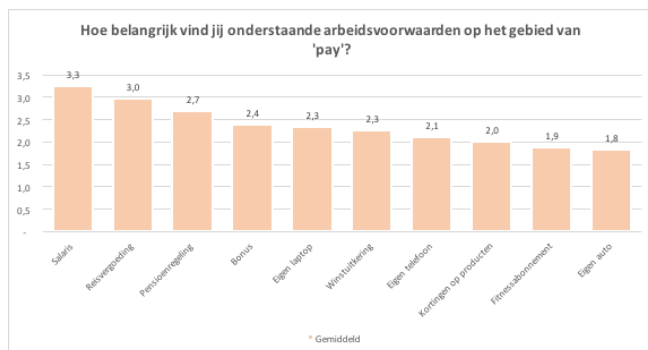
Op de vraag 'wat vind jij het belangrijkste bij het kiezen van een werkgever?' zijn 84 reacties gekomen.

Bij de antwoorden is opvallend dat maar 6% 'pay' het belangrijkste vindt. Het grootste gedeelte vindt 'work content' het belangrijkste: 59,5%. Benefits wordt door niemand als belangrijkste gezien, waarmee overigens niet is gesteld dat het een onbelangrijke categorie is.



Figuur 9: Belangrijk bij kiezen werkgever (Bijlage 9)

Pay

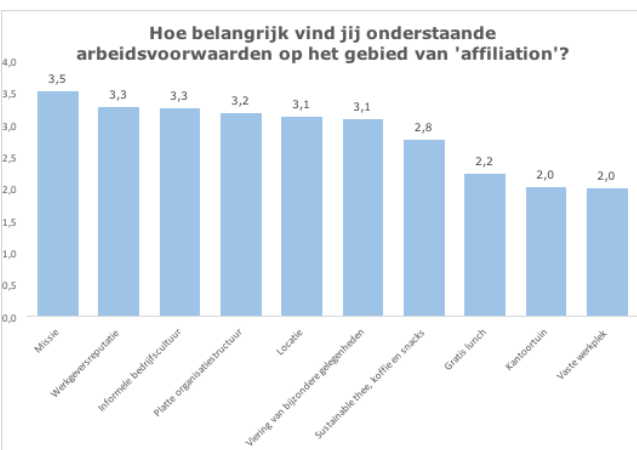


Figuur 10: Pay (Bijlage 9)

Binnen de categorie 'Pay' worden salaris en reiskostenvergoeding als het belangrijkste gezien. Het is opvallend dat 3,6% salaris in het geheel niet belangrijk vindt.

Alleen salaris en reisvergoeding worden door de respondenten gemiddeld als belangrijk gezien.

Affiliation



Figuur 11: Affiliation (Bijlage 9)

Bij de categorie 'Affiliation' geeft 17,9% van de respondenten aan deze categorie het belangrijkste te vinden bij het kiezen van een werkgever. Hierbinnen wordt met een gemiddelde van 3,5 'missie' als het belangrijkste gezien.

Zowel missie, werkgeversreputatie, informele bedrijfscultuur, platte organisatiestructuur, locatie als viering van bijzondere gelegenheden worden door de respondenten als belangrijk aangemerkt.

Work content



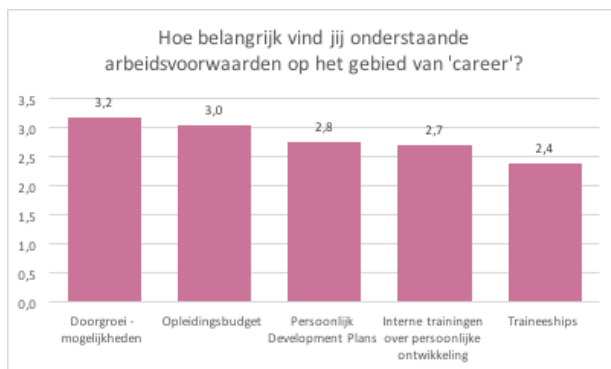
Figuur 12: Work content (Bijlage 9)

Work content werd in de eerder gestelde vraag als belangrijkste gezien bij het kiezen van een werkgever. Met een gemiddelde van 3,6 worden functie-inhoud en transparantie daarbinnen als belangrijkste gezien.

Opvallend is dat afdelingsstrategie als minst belangrijk wordt gezien.

Bij het categorie 'work content' wordt elk onderdeel als belangrijk gezien.

Career

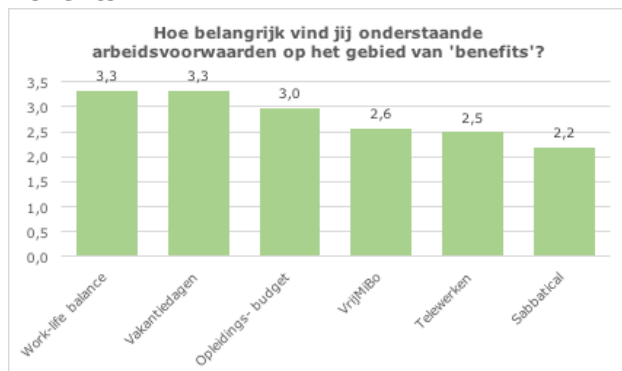


Figuur 13: Career (Bijlage 9)

Binnen de categorie 'Career' worden doorgroeimogelijkheden met een gemiddelde van 3,2 als het belangrijkste gezien. Traineeships worden met een gemiddelde van 2,4 punten als minst belangrijk gezien.

Alleen doorgroeimogelijkheden en een opleidingsbudget worden door de respondenten gemiddeld als belangrijk aangemerkt.

Benefits



Figuur 14: Benefits (Bijlage 9)

Binnen de categorie 'Benefits' is het opleidingsbudget nog een keer gevraagd. De gemiddelde score is gelijk aan voorgaande score, alleen is de verhouding anders.

Work-life balance en vakantiedagen worden met een gemiddelde score van 3,3 als belangrijkste aangemerkt.

6.3.2 Belangrijkste onderdelen

Om inzichtelijk te krijgen welke onderdelen als belangrijkste worden aangemerkt door de respondenten, wordt in onderstaande een top drie gegeven op basis van de scoreberekening zoals die in bijlage 9 is weergegeven:

- 1. Functieinhoud en transparantie**
Gemiddelde score van 3,6
- 2. Missie, team en betrokkenheid in projecten**
Gemiddelde score van 3,5
- 3. Work-life balance, leiderschapsstijl, vakantiedagen, reputatie, informele bedrijfscultuur en salaris**
Gemiddelde score van 3,3

6.3.3 Wat Dopper te beiden heeft

In onderstaande komt naar voren wat Dopper te bieden heeft, gekoppeld aan de hoogst scorende onderdelen uit de enquête (de top 3). Dit is de basis voor wat Dopper kan overbrengen naar de arbeidsmarkt om de doelgroep aan te spreken.

Pay

Salaris wordt als belangrijk beschouwd door de respondenten van de enquête. Dopper biedt een marktconform salaris; twee jaar geleden is er een benchmark gedaan met andere B-Corp organisaties (zoals Fairphone). Daarnaast heeft Dopper de salarissen van de functies gelijkgetrokken om transparantie te waarborgen (Dopper, 2018d).

Affiliation

Bij het onderdeel 'affiliation' zijn zowel missie, werkgeversreputatie en informele bedrijfscultuur door de respondenten gemiddeld gezien als belangrijkste onderdelen gezien.

Dopper is een missie-gedreven organisatie, waar iedere medewerker een bijdrage levert aan het behalen van de missie (Dopper, 2017). Alle marketingactivaties worden rondom de missie georganiseerd en de gehele organisatie wordt hierin betrokken (Dopper, 2018b).

De cultuur die binnen Dopper heerst is eerder al toegelicht: het is een familiecultuur. Een familiecultuur is een cultuur waarin samenwerking en teamverband centraal staan en waarbij gemeenschappelijke overtuigingen en doelen het 'wij' gevoel stimuleren (Cameron & Quinn, 2011). Een eigenschap van Dopper is dat de organisatie informeel is: er wordt samen gefeest, er worden teamuitjes georganiseerd en de borrel op vrijdag wordt drukbezocht (Dopper, 2018b).

Uit het GPTW-onderzoek is gebleken dat 100% van de medewerkers Dopper als een great workplace zien. Daarnaast is gebleken dat 97% van de medewerkers trots zijn op de werkgeversreputatie (Dopper, 2018b).

Work content

Work content wordt onder de respondenten als belangrijkst gezien bij het kiezen van een werkgever. Onderdelen die gemiddeld het hoogste scoorden zijn functie-inhoud, transparantie, teamsamenstelling, betrokkenheid in (duurzame projecten) en leiderschapstijl.

Dopper heeft een relatief klein team, waardoor de functies veelomvattend zijn (Dopper, 2017). Uit het GPTW-onderzoek is naar voren gekomen dat 99% van de medewerkers tevreden is over persoonlijke werk wat zij verrichten (Dopper, 2018b).

Dopper waarborgt de transparantie binnen de organisatie door wekelijks updates te geven met een terugblik op de afgelopen week, hoe het met de langdurige projecten gaat en wat voor veranderingen er zijn voor de komende weken. Daarnaast wordt veel opgeslagen op de algemene drive van Dopper, waar iedere medewerker en stagiair toegang tot heeft (Dopper, 2017 & Dopper, 2018b). Naast delen van projecten, zorgen de persoonlijke strategische doelstellingen ook voor transparantie omtrent de verwachtingen (Dopper, 2018b).

Het Dopper team bestaat uit een divers en relatief klein team. Dit maakt dat het team hecht is en voelt als een warm bad (Bijlage 6). In het GPTW-onderzoek scoort samenwerking van het team 90% en trots op het team zelfs 96%.

De betrokkenheid in (duurzame) projecten uit zich in alle projecten die worden georganiseerd rondom de missie (Bijlage 7, respondent 2), zoals bijvoorbeeld de jaarlijkse beach clean-ups waar iedere medewerker vrijwillig aan mee kan doen (Dopper, 2018b). Daarnaast zijn er vier verschillende sustainable teams op kantoor: office, weekend & experience, body & mind en inspirational teams. Deze teams zijn vrijwillig en stimuleren medewerkers zelf met ideeën te komen omtrent duurzaamheid (Dopper, 2018b).

De leiderschapstijl bij Dopper is een coachende leiderschapstijl (Bijlage 6). Managers zijn toegankelijk (Dopper, 2018c) en uit het GPTW-onderzoek is gekomen dat medewerkers de managers goed vinden in het verdelen en coördineren van werkzaamheden en taken (Dopper, 2018b).

Career

In de top drie van gemiddeld hoogste scores van respondenten komen geen onderdelen van de categorie 'career' naar voren. Bij de onderdelen van career worden doorgroeimogelijkheden als belangrijkst gezien.

De doorgroeimogelijkheden binnen Dopper zijn beperkt: er zijn weinig lagen, waardoor intern doorgroeien naar een hogere functie lastig is (Bijlage 1 & Bijlage 12). Wel is uit het onderzoek van GPTW gekomen dat 89% van de medewerkers aangeeft genoeg mogelijkheden te krijgen om zichzelf op professioneel niveau te ontwikkelen, gezien het feit dat er een persoonlijk opleidingsbudget is (Dopper, 2018b).

Benefits

Bij het onderdeel benefits worden work-life balance en vakantiedagen door de respondenten als belangrijk beschouwd.

Binnen Dopper heerst geen overuur-mentaliteit: om halfzes zijn de meeste medewerkers verdwenen. Medewerkers mogen zelf hun tijd indelen, als dit maar valt binnen de tijden 9:30 en 16:00 uur (Dopper, 2016). Indien er in de weekenden wordt gewerkt, als bijvoorbeeld een medewerker aanwezig is op een beurs, dan moeten deze dagen binnen één maand worden omgezet in vrije dagen binnen (Dopper, 2018b). Elke maand houdt HR een gesprek met de managers van elk team, waarin dit wordt besproken (Dopper, 2018d).

Dopper heeft 24 vakantiedagen, waarbij maximaal drie weken aaneensluitend opgenomen mogen worden. Eén keer per twee jaar is het mogelijk om vier weken aaneensluitend op te nemen (Dopper, 2016). Met kerst zijn er drie extra vrije dagen (Dopper, 2017).

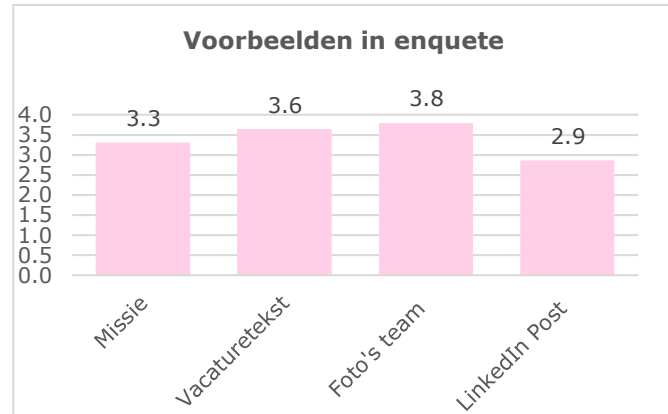
6.3.4 Hoe profileert Dopper zich

In de enquête is een aantal voorbeelden opgenomen van de wijze waarop Dopper zich op dit moment profileert. Deze worden veelal als interessant aangemerkt.

De missie die wordt getoond in de enquête wordt ook op de vacaturewebsite van Dopper getoond. Deze missie spreekt de respondenten aan en dit is ook iets wat de respondenten aangeven belangrijk te vinden.

De foto's van het team spreken de respondenten het meest aan en de LinkedIn Post het minst (Bijlage 9).

Respondenten geven echter aan ook andere onderdelen van de EVP belangrijk te vinden, waar Dopper zich op dit moment niet mee profileert.



Figuur 15: Voorbeelden (Bijlage 9)

6.3.5 Hoe profileren anderen zich

In de onderstaande voorbeelden wordt getoond hoe andere organisaties hun EVP uitdragen. Er wordt een koppeling gemaakt met hetgeen Dopper te bieden heeft en wat de andere organisaties naar buiten brengen.

Swapfiets

De website van Swapfiets laat zien wat voor cultuur er binnen de organisatie heerst en wat voor medewerkers daarbij passen. De voorbeelden met pictogrammen geven snel weer wat de organisatie te bieden heeft als mensen bij de organisatie gaan werken.

Als wordt gekeken naar hetgeen Swapfiets naar buiten brengt, in vergelijking met Dopper, laat Swapfiets veel meer dan Dopper zien wat zij te bieden hebben. Zo is duidelijk welke extra benefits medewerkers hebben als zij bij de organisatie werken, wordt de vrijheid in de functies aangegeven en wordt er duidelijker een profiel van de medewerker geschetst. Dopper onderscheidt zich echter door het uitdragen van de missie en deze is bij Swapfiets minder aanwezig. Daarnaast biedt Dopper een persoonlijk opleidingsbudget, die bij Swapfiets niet aanwezig lijkt te zijn.



Een kijkje achter de schermen



Figuur 16: Voorbeeld Swapfiets. Overgenomen van Swapfiets (z.d.) via <https://www.jobs-swapfiets.nl/?lang=nl>

Tony's Chocolonely

wat wij je zoal bieden

- Een geweldig team van enthousiaste collega's met hart voor het merk Tony's Chocolonely.
- Een ondernemende, gedreven en snel groeiende omgeving waarin je kan bewijzen dat het ook anders kan.
- Minimaal 28 vakantiedagen per jaar, maar meer mag ook. #onbeperkte vakantieregeling
- 'n Bijzonder lekkere lunch & (gezonde) snacks in overvloed. Beter dan thuis, horen we vaak...
- Sporten onder werktijd; dat houdt je scherp, dus doe mee aan Tony's bootcamp, schrijf je in voor 'n yogales of ren een rondje Westerpark. In je door ons vergoede sportoutfit natuurlijk.
- Een te gek kantoor midden op het Westergasterrein in Amsterdam.
- Naast hard werken veel plezier met je collega's.
- Heeeeeeel veel chocolade!

Figuur 17: Voorbeeld Tony's Chocolonely. Overgenomen via Tony's Chocolonely via <https://join.tonyschocolonely.com/open-sollicitatie/nl>

De vacaturewebsite van Tony's Chocolonely schetst al een aantal benefits die medewerkers hebben als zij bij de organisatie werken. Het geeft meteen een beeld van de cultuur die heerst en geeft transparantie wat je krijgt als je bij Tony's gaat werken (Tony's Chocolonely, z.d.).

Tony's Chocolonely laat, in vergelijking met Dopper, veel meer zien welke organisatie er achter het merk zit en welke benefits medewerkers hebben als zij werken bij Tony's Chocolonely (Figuur 14).

Dopper en Tony's Chocolonely lijken veel overeen te komen omtrent hetgeen zij te bieden hebben. Er wordt bij Tony's Chocolonely echter niet over de gelijkheid tussen managers en medewerkers.

6.3.6 Deelconclusie

Als wordt gekeken naar de behoefte van potentiële Dopper kandidaten in vergelijking tot wat Dopper te bieden heeft, kan worden vastgesteld dat dit vrijwel naadloos op elkaar aansluit.

De onderdelen waar respondenten, potentiële kandidaten, waarde aan hechten vallen grotendeels binnen de categorie 'work content'. Dit wordt door respondenten ook aangegeven als de belangrijkste categorie bij het kiezen van een werkgever. Dit betekent niet dat de andere onderdelen als 'onbelangrijk' zijn aangemerkt: binnen de top drie van de belangrijkste onderdelen van de EVP komen ook onderdelen uit de categorie pay, affiliation en benefits naar voren. In deze top drie is niets naar voren gekomen uit de categorie 'career', terwijl dit wel een onderdeel is waar medewerkers binnen Dopper de organisatie door verlaten.

Op alle voor de doelgroep belangrijke aspecten van de Employee Value Proposition (de top drie van belangrijkste onderdelen) kan Dopper zich onderscheiden als werkgever. De EVP kan worden gezien als hetgeen een werkgever aantrekkelijk maakt en de deelconclusie kan niet anders zijn dan dat Dopper een voor de doelgroep aantrekkelijke werkgever is.

Als er wordt gekeken naar de manier waarop Dopper op dit moment haar EVP uitdraagt, laat de organisatie niet alles zien wat zij te bieden hebben aan de mensen op de arbeidsmarkt. Dit terwijl Dopper, in vergelijking met Tony's Chocolonely en Swapfiets zich wel zou kunnen onderscheiden als het gaat om de missie en de gelijkheid tussen manager en medewerker.

Dit betekent dat Dopper veel meer inhoud kan en moet geven aan het uitdragen van de voor de doelgroep belangrijke aspecten van het EVP, waardoor Dopper als een aantrekkelijke werkgever gepromoot wordt. De koppeling met hetgeen Dopper te bieden heeft aan de onderdelen die potentiële kandidaten belangrijk vinden, zorgt ervoor dat de juiste kandidaten solliciteren. De manier waarop best practices de EVP uitdragen kunnen hierbij als inspiratiebron worden gebruikt.

Wat Dopper nog meer zou kunnen uitdragen is dat de organisatie missie-gedreven is, dat het een familiecultuur heeft, manager en medewerker gelijk staan, dat er een betrokken team aanwezig is en dat er verschillende (duurzame) projecten worden georganiseerd. Deze worden door respondenten als belangrijk beschouwd en dit is ook iets wat Dopper als organisatie typeert.

6.4 Kandidaten bereiken

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de deelvraag: 'Hoe kan Dopper de geschikte kandidaten bereiken?'. Uitgangspunt is dat Employer Branding ervoor zorgt dat de beste kandidaten worden bereikt en overgaan tot solliciteren, mits arbeidsmarktcommunicatie op een goede manier wordt ingezet.

In het theoretisch kader is al gesproken over de paid-owned-earned methode voor arbeidsmarktcommunicatie; deze vormt de basis van de employer branding strategie. Eerst wordt op basis van deskresearch gekeken waar volgens literatuur een werkgever zich moet profileren om interesse te wekken van kandidaten. Daarna wordt door middel van een interne vragenlijst en diepte-interviews aan de medewerkers gevraagd waar zij vinden dat Dopper zich moet profileren. Deze informatie is meegenomen in de enquêtevragen, zodat deze informatie wordt getoetst bij de doelgroep en aanvullingen worden gegeven.

6.4.1 Deskresearch

Mensen op de arbeidsmarkt halen hun informatie voornamelijk uit social media, internet, de krant en via vrienden en familie. Een reputatie van een werkgever komt dan ook tot stand via deze kanalen. Een organisatie kan op een klein deel invloed uitoefenen door communicatie consistent te laten verlopen (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

Er zijn verschillende manieren om de doelgroep te bereiken:

1. *Verhalen vertellen*
De meest gedreven mensen zijn niet bezig met vacatures scannen. Om hen in beweging te brengen moet Dopper verhalen vertellen.
2. *Dialogo*
Mensen zijn eerder geneigd om de mening van connecties te geloven dan van een advertentie. Dialogo met potentiële kandidaten kan leiden tot een groep die benaderd zou kunnen worden door een werkgever als er een vacature ontstaat.
3. *Partyplanning*
Berichten moeten in verschillende kanalen frequent gepost worden om actueel en verbonden te blijven met de doelgroep. Daarnaast kunnen open dagen georganiseerd worden.
4. *Uitdragen van de merkcultuur via paid, owned en earned media*
Hierdoor valt het werkgeversmerk op in de buitenwereld (Kersbergen, Mensink & Rodenburg, 2015).

Communicatiemiddelen voor de arbeidsmarkt

In onderstaand tabel staan verschillende communicatiemiddelen en de effectiviteit daarvan. De schaal hierin is 1 tot 100, waarbij 100 het meest effect heeft op het employer brand. Onderstaand is de top 25 van de meest effectieve communicatiemiddelen zoals vermeld in het boek van Waasdorp, Hemminga & Roets (2015).

Tabel 4: *Communicatiemiddelen*. Overgenomen van Waasdorp, Hemminga & Roets (2015) via *Het Nieuwe Employer Brand* (3e druk). Werf & Media: Rotterdam

Communicatiemiddelen	Effect	Mediamix
Recruitmentsite	82	Owned
Vindbaarheid via zoekmachines optimaliseren	80	Paid
Campusrecruitment	80	Owned
Tv-reclames	80	Paid
Open dagen	75	Owned
Vacatures op vacaturesites	74	Paid
Beheren van communities/groups op social media (actief)	73	Owned
Corporate storytelling	73	Earned
(Video)-testimonials (promotie via video's)	72	Paid
Printadvertenties in landelijke krant	72	Paid
Folders en/of flyers	71	Paid
Persberichten/PR	70	Paid/earned
Consistent gebruik van de huisstijl	70	Owned
Printadvertenties in vak- en tijdschriften	70	Paid/Earned
Blogs	70	Paid/Earned/Owned
Afdelingsoverleg	70	Owned
Borrels	70	Owned
Online advertenties en banners	69	Paid
Personeelsblad	69	Owned
Media-aandacht (interviews etc.)	69	Earned
Radio	69	Paid
OV-reclame	69	Paid
Aanwezigheid/zichtbaarheid op social media (passief)	68	Owned
Intranet	68	Owned
Jobboards	68	Paid

6.4.2 Interne vragenlijst en aanvullende interviews

Hieronder worden de aanbevelingen van de medewerkers van Dopper beschreven. Deze aanbevelingen komen voort uit de interne vragenlijst, de zes interviews met nieuwe medewerkers en het interview met marketing.

Bij de interne vragenlijst hebben 26 van de 34 (76,5%) bereikte medewerkers de deelvraag 'What do you think is the best way to make people aware of Dopper as an employer?' beantwoord.

Bij de interviews met de nieuwe medewerkers wordt antwoord gegeven op de vraag 'Heb jij een idee hoe Dopper het werkgeversmerk nog verder zou kunnen overbrengen?'.

Connecties

Volgens respondenten 1 en 2 (Bijlage 7) zijn ervaringen die door vrienden/familie/kennissen worden overgedragen belangrijk om interesse te krijgen in een bepaalde organisatie.

Medewerkers en oud-medewerkers worden als belangrijk gezien voor mond-tot-mond reclame. Zij weten echt wie Dopper is als werkgever en als zij een goede ervaring hebben, zullen zij dit ook overbrengen naar anderen (Bijlage 6).

Niet alleen HR zou zich volgens Respondent 1 (Bijlage 7) bezig moeten houden met het aantrekken van de juiste doelgroep. Medewerkers zelf zouden hierin betrokken moeten worden door bijvoorbeeld een opvul-bonus te geven. Als een medewerker een kandidaat aandraagt, zou deze beloond moeten worden met bijvoorbeeld een etentje. Om dit te stimuleren zou volgens Respondent 5 (Bijlage 7) eerst de vacature intern moeten worden gedeeld, waarbij deze mag worden doorgestuurd naar het netwerk van medewerkers. Als na een week nog geen passende kandidaat is aangedragen, zou deze pas online verspreid moeten worden.

Vacature

Werkzoekenden schetsen een beeld over Dopper op basis van de vacaturetekst én de website van Dopper. Het is belangrijk om hierbij te allen tijde de werkelijkheid te laten zien en deze op een speelse manier over te brengen (Respondent 1 t/m 4, Bijlage 7).

Aangezien de (werkgevers)website van Dopper en de vacaturetekst als belangrijk worden beschouwd, zal volgens de respondenten een richtlijn moeten komen voor kleuren en foto's. Op deze manier zullen altijd de juiste keuzes worden gemaakt en de vacaturewebsite in lijn liggen met de Dopper website (Bijlage 6).

Branding & social media

Het grootste gedeelte van de ondervraagde medewerkers van Dopper (Bijlage 6) vindt dat er meer moet worden gedaan aan marketing van Dopper als werkgever. Hierin moeten missie en cultuur goed naar voren komen (Bijlage 6).

Social media tools kunnen worden ingezet om de missie en cultuur van Dopper over te brengen. Hierbij kan worden gedacht aan: LinkedIn, Facebook en Instagram (Bijlage 6).

Voorbeelden van posts die kunnen worden geplaatst zijn korte interviews met medewerkers, missie-gedreven updates en foto's van bijvoorbeeld borrels en uitstapjes (Bijlage 6 en respondent 3 & 4, Bijlage 7).

Dopper experience

Om potentiële kandidaten een kijkje in de keuken van Dopper te geven, is het volgens Respondent 2 en 4 (Bijlage 7) een goed idee om een open dag te organiseren. Bezoekers kunnen bij het ontstaan van een vacature worden benaderd.

Om nu al de interesse van de jonge potentiële doelgroep te wekken zal Dopper volgens haar medewerkers presentaties kunnen geven op Hogescholen, maar ook steeds weer opnieuw stages aanbieden (Bijlage 6 & respondent 3 en 4, Bijlage 7).

6.4.3 Aanvullend interview met marketing

In dit onderdeel worden de belangrijkste uitkomsten van het interview met marketing uitgewerkt, waarbij een koppeling wordt gemaakt met de marketingstrategie en de HR-strategie omtrent het interesseren en aantrekken van geschikte kandidaten. Veel onderdelen van marketing kunnen worden toegepast in het promoten van een werkgeversmerk.

Als wordt gekeken naar de doelgroep die Marketing probeert te bereiken met haar campagnes, kan volgens de respondent (Bijlage 8) worden vastgesteld dat dit dezelfde doelgroep is als die HR probeert te bereiken. Het zou volgens de respondent goed zijn om medewerkers te benaderen die al volgers zijn van Dopper (op bijvoorbeeld LinkedIn, Facebook, Twitter of Instagram). Zij zijn namelijk al geïnteresseerd in Dopper en zijn daarbij ook de doelgroep van Dopper (Bijlage 8).

Volgens de Marketing Medewerker (Bijlage 8) zijn mensen die al werken voor een B-Corp de doelgroep die Dopper wil bereiken.

Marketing zorgt dat service voorop staat en snel wordt gereageerd op social media. Goede service zorgt voor betrokken consumenten en/of potentiële kandidaten (Bijlage 8).

Volgens de Marketing Medewerker (Bijlage 8) zijn open sollicitanten belangrijk: zij zijn oprecht geïnteresseerd om te werken voor Dopper, want zij moeten meer moeite doen om te solliciteren (Bijlage 8).

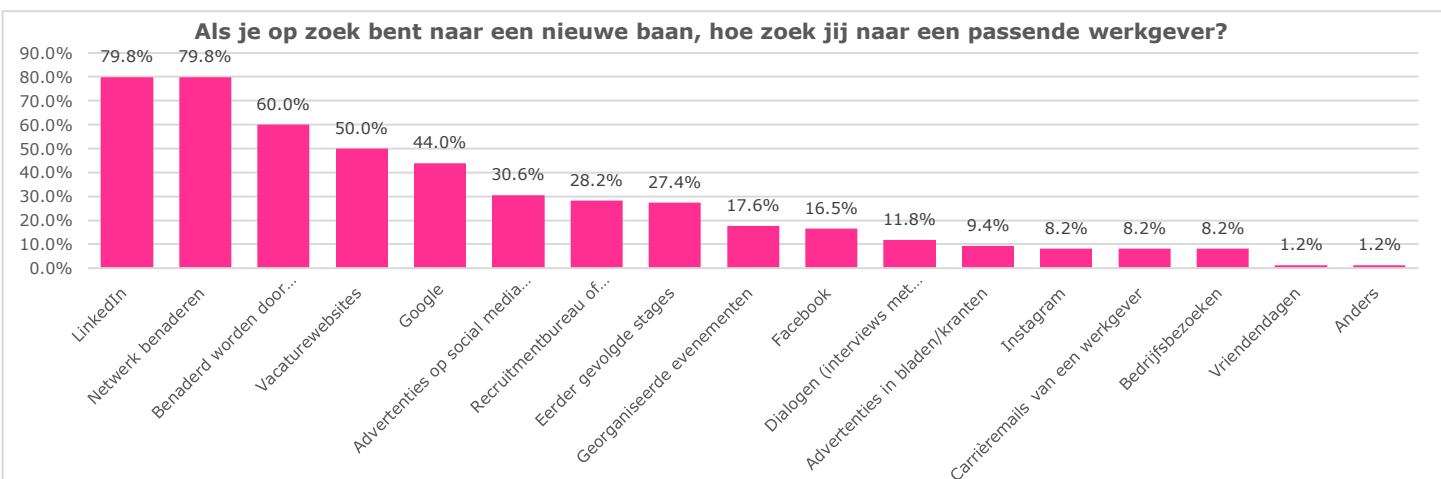
Dopper organiseert Celebrate The Changemaker: een twee maandelijksse bijeenkomst waar Dopper een podium biedt voor andere duurzame projecten en organisaties. Deze bijeenkomsten zijn gratis en openbaar, waarbij de promotie via Facebook verloopt. Op deze avond zijn naast de presentaties verschillende hapjes aanwezig en wordt er geborreld en genotwerkt (Dopper, 2017). De mensen die hier komen zijn ook vaak geïnteresseerd zijn in Dopper als werkgever (Bijlage 8).

6.4.4 Enquête

Hieronder worden de uitkomsten van de enquête benoemd, waarbij de eerder vergaarde informatie uit de deskresearch, interne vragenlijst en interviews zijn getest en uitgebreid.

Op zoek naar een passende werkgever

Aan de hand van antwoorden op de vraag: 'Als je op zoek bent naar een nieuwe baan, hoe zoek jij naar een passende werkgever?', wordt inzichtelijk gemaakt hoe de potentiële kandidaten daadwerkelijk op zoek gaan.



Figuur 18: Zoeken naar passende werkgever (Bijlage 9)

Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan LinkedIn en eigen netwerk te gebruiken bij het zoeken naar een werkgever (Bijlage 9). Dopper heeft een LinkedInpagina, alleen deze pagina heeft in vergelijking met de Facebook minder volgers (LinkedIn, z.d. & Bijlage 4). Daarnaast blijkt de benadering van werkgevers volgens de respondenten positieve effecten te hebben in het zoekproces naar een werkgever (Bijlage 9).

Andere belangrijke uitkomsten

- 50% van de respondenten gebruiken vacaturewebsites en 44% Google;
 - 30,6% van de respondenten gebruikt social media advertenties;
 - Facebook (16,5%) en Instagram (8,2%) worden een stuk minder gebruikt;
- 27,4% van de respondenten gebruiken gevolgde stages: Dopper biedt stageplekken.

(Betrouwbare) informatie vinden

Aan de hand van de uitkomsten wordt vastgesteld waar Dopper haar informatie over Dopper als werkgever het best kan overbrengen, om ook daadwerkelijk de doelgroep te bereiken.

- 70,6% van de respondenten haalt (betrouwbare) informatie haalt verhalen van medewerkers;
- 64,7% geeft aan dat de website van de werkgever een belangrijke informatiebron is om te bepalen wie een werkgever daadwerkelijk is;
- 52,9% geeft aan berichten op social mediakanalen en interviews met medewerkers over de werkgever een belangrijke informatiebron te vinden;
- Bedrijfsbezoeken, carrièrebeurzen en vriendendagen worden het minst als informatiebron gebruikt (Bijlage 9).

Aantrekken geschikte kandidaten

Er wordt antwoord gegeven op de open vraag in de enquête: Heb je aanvullende tips voor Dopper om geschikte kandidaten voor nieuwe functies aan te trekken?'. Deze open vraag is niet verplicht gesteld, wel heeft 59,7% van de respondenten deze vraag beantwoord. Antwoorden op deze vragen geven duidelijk weer hoe en waar de potentiële kandidaten vinden dat een werkgever zich moet profileren (Bijlage 9).

De meest voorkomende antwoorden van de respondenten (Bijlage 9) waren dat Dopper frequenter projecten zou kunnen delen. Daarnaast zou Dopper volgens de respondenten nog meer naar voren kunnen brengen wie Dopper nou écht is als werkgever (Bijlage 9).

Volgens de respondenten (Bijlage 9) moet het niet geforceerd overkomen en moet transparantie voorop staan. Zo zou Dopper ook kunnen laten zien voor welke hete vuren ze hebben gestaan (Bijlage 9).

Respondenten geven ook aan dat het belangrijk is dat op social mediakanalen wat meer volgers zijn, om zo het netwerk te vergroten. Ook wordt aangegeven dat een sterk werkgeversprofiel op Glassdoor zorgt voor betrouwbaarheid van Dopper (Bijlage 9).

De respondenten (Bijlage 9) geven aan dat alleen delen van informatie niet genoeg is. Andere manieren waar Dopper aan zou kunnen denken zijn het aanwezig zijn op beurzen, congressen en scholen (Bijlage 9).

Respondenten (Bijlage 9) geven veelal aan dat het benaderen van het netwerk een manier is om geschikte kandidaten te vinden voor openstaande vacatures.

Er wordt ook naar voren gebracht dat het aannemen van net afgestudeerden, die zich écht willen inzetten voor een duurzame wereld, belangrijk is. Hierbij kan worden gedacht aan samenwerking met De Upstarter en met de WUR en de HAS Hogeschool (Bijlage 9).

6.4.5 Koppeling tussen de theorie en meningen van medewerkers & respondenten

In het onderstaande tabel wordt een koppeling gemaakt met de uitkomsten uit de theorie, interviews en interne vragenlijst onder medewerkers en de antwoorden van de respondenten uit de enquête.

Tabel 5: Koppeling theorie, medewerkers en respondenten. Zelf opgesteld aan de hand van voorgaande informatie

	Theorie	Medewerkers	Respondenten
Mond-tot-mond reclame	- Verhalen vertellen: benaderen van niet zoekenden op arbeidsmarkt - Dialoog: betrouwbaarheid - Owned media: medewerkers	- Connecties zijn belangrijk - Medewerkers tevredenheid leidt tot reclame - Opvulbonussen stimuleert	- Zelf benaderen: 79,8% - Benaderd worden: 60% - Info: verhalen medewerkers - Tip: benaderen
Benaderen van kandidaten	- Dialoog: betrouwbaarheid - Beheren van groepen op social media: 73	- Stimuleren: opvul-bonussen - Benaderen: volgers social media & duurzame platforms - Open sollicitanten	Benaderd worden: 60%
Branding via social media	- Verhalen vertellen - Owned + paid media → earned - Actief social media: 73 - Video's: 72 - Blogs: 70 - PR: 70 - Advertenties: 69 - Passief social media: 68	- Branding van social media - Interviews met medewerkers - Overbrengen GTPW - Foto's evenementen & borrels - Filmpjes	- LinkedIn: 70,8% - Facebook: 16,5% - Instagram: 8,2% - Advertenties social media: 30,6% - Berichten social media: 52,9% - Delen van projecten - Transparantie
Open dagen	- Dialoog: zorgt voor betrouwbaarheid - Partyplanning - Open dagen: 75 - Borrels: 70	- Celebrate the Changemaker - Open/experience dagen organiseren	- Evenementen: 17,6% - Bedrijfsbezoeken: 8,2% - Vriendendagen: 1,2% - Info bedrijfsbezoeken: 35,3% - Verhalen medewerkers: 70,6%
Samenwerkingen met Hogescholen en Universiteiten	- Verhalen vertellen - Campusrecruitment: 80 - Corporate storytelling: 73	- Samenwerkingen - Stages aanbieden	- Stages: 27,4% - Carrièrebeurs: 7,1% - Events van scholen - Aannemen afgestudeerden
Vacature	- Recruitmentwebsite: 82 - Consistentie in huisstijl: 70 - Owned media - Paid media: promotie van website	- Duidelijke vacature van belang - Juiste foto's bij de vacatures - Vastlegging hoe de werkgever	- Website: 64,7% - Duidelijke doelstellingen - Duidelijk profiel - Filmpje: promoten van vacature
Vacaturewebsites	- Vacaturewebsites: 74 - Jobboards: 70	De juiste vacaturewebsites kiezen voor bepaalde functies	Vacaturewebsites: 50%
Google	- Vindbaarheid: 80 - SEO/SEA		- Google: 44% - Vindbaarheid vergroten

6.4.6 Deelconclusie

Om de geschikte kandidaten te bereiken moet Dopper arbeidsmarktcommunicatiemiddelen inzetten die passen bij hoe de doelgroep naar informatie over een werkgever op zoek gaat.

Het bereiken van de doelgroep begint al voor er een vacature is voor een bepaalde functie. Zo begint het zelfs al voordat potentiële kandidaten zich op de arbeidsmarkt bevinden: door carrièrebeurzen en stages komen mensen op de arbeidsmarkt aan een baan.

Volgens zowel de theorie, de medewerkers als de respondenten worden berichten op social media platforms gebruikt in de zoektocht naar een werkgever. LinkedIn wordt het meest gebruikt en heeft eerder al gewenste kandidaten opgeleverd voor Dopper. Ook Facebook lijkt een belangrijk platform te zijn; Dopper heeft hierop ook veel volgers. Andere social mediakanalen zijn minder populair bij de zoektocht naar een werkgever. Wel is de vacaturewebsite van de organisatie zelf een belangrijke informatiebron voor potentiële kandidaten.

Medewerkers van een organisatie worden gezien als de belangrijkste informatiebron voor mensen op de arbeidsmarkt. Direct contact tussen medewerkers en potentiële kandidaten wordt door de respondenten als een belangrijke manier gezien om aan een nieuwe werkgever te komen.

Het houden van open dagen is volgens de theorie een goede bron voor het interesseren van potentiële kandidaten, de respondenten blijken hier echter geen meerwaarde in te zien. Dopper houdt door middel van 'Celebrate the Changemakers' al een soort open dagen, waar potentiële kandidaten aanwezig zouden kunnen zijn.

Volgens de theorie zijn vacaturewebsites en jobboards een manier om juiste kandidaten te komen, waar ook een groot gedeelte van de respondenten aangeven dit gebruiken bij het vinden van een passende werkgever. Echter blijkt dat bij Dopper deze vacaturewebsites en jobboards nog niet eerder gewenste kandidaten hebben opgeleverd.

7 Conclusie

Eerder in het onderzoek is bij elke deelvraag een korte deelconclusie weergegeven. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de situatie, de belangrijkste resultaten en de relatie tussen de resultaten uit het onderzoek, de theorie en de situatieschets. Er wordt op basis van deze informatie antwoord gegeven op de probleemstelling:

Hoe kan Dopper ervoor zorgen dat er meer geschikte kandidaten solliciteren?

De organisatie

Dopper is ooit opgericht om, met de verkoop van duurzame drinkflessen, de wereld te helpen tegen de plastic soep. Dopper is snel gegroeid tot een succes met een team dat zich dagelijks hard maakt voor een plastic-vrije wereld. Op dit moment werken bijna veertig medewerkers bij Dopper. Dopper wil, naast het realiseren van commerciële en ideële doelen, een goede werkgever zijn. Hiervoor heeft Dopper een team nodig van gedreven medewerkers die experts zijn, passen binnen de cultuur en missiegedreven zijn.

De situatie

Dopper kent veel korte dienstverbanden, waardoor het op zoek gaan naar nieuwe kandidaten een frequent terugkerend proces is. Daarnaast heeft Dopper groeiambities, waar een groei in het personeelsbestand een gevolg van is. Bij de opvulling van vacatures gaat Dopper net zo lang op zoek tot de perfecte match ontstaat.

Het vinden van geschikte kandidaten in een krappe arbeidsmarkt blijkt een uitdaging te zijn: Dopper ontvangt weinig reacties van kandidaten die passen binnen het gewenste profiel. Er heerst onduidelijkheid hoe Dopper nu en in de toekomst aan kandidaten met het gewenste profiel kan komen.

Employer branding

Volgens de theorie is employer branding de manier om in een krappe arbeidsmarkt aan meer sollicitanten te komen. Hierbij is het van belang dat Dopper met haar employer branding strategie de juiste kandidaten bereikt en interesseert. De arbeidsmarktstrategie moet gebaseerd zijn op wat voor organisatie Dopper daadwerkelijk is en op de doelgroep die Dopper wil bereiken.

De geschikte kandidaat

Om de interesse te wekken van geschikte kandidaten is eerst in kaart gebracht wie deze kandidaat is. De geschikte kandidaat voor Dopper is een expert in zijn/haar vakgebied, waarbij hij/zij het werken voor een bedrijf met een missie belangrijk vindt. Deze specialisten passen in een jonge en dynamische organisatiecultuur en zijn gedreven om het beste uit zichzelf te halen.

Dopper als werkgever, zowel intern als extern

Omdat Dopper veel niet geschikte sollicitaties ontvangt, kan er twijfel bestaan over de manier waarop Dopper zich naar de buitenwereld presenteert in vergelijking met wat voor organisatie Dopper daadwerkelijk is als werkgever. Uit het onderzoek komt echter naar voren dat de externe omgeving Dopper omschrijft zoals zij daadwerkelijk is. De interne identiteit en het externe imago blijken gelijk te zijn. Het is van belang dat dit altijd overeenkomt; zo wordt de informatie die naar buiten wordt gebracht als betrouwbaar gezien. Het probleem zit op dit moment niet het overbrengen van het verkeerde beeld maar in de manier waarmee dit naar buiten wordt gebracht.

De wensen van respondenten in vergelijking met hetgeen Dopper te bieden heeft

De wensen van de respondenten van de enquête, mogelijke potentiële kandidaten, komen overeen met hetgeen Dopper als werkgever te bieden heeft. De onderdelen waarop Dopper zich kan profileren is dat Dopper een informele organisatie is, waarin de missie voorop staat. Medewerkers worden betrokken in duurzame projecten en het team wordt als een hecht team ervaren. De mensen werken hard, maar er wordt goed gelet op de work-life balance. De medewerkers hebben eigen verantwoordelijkheid, maar worden wel op een coachende manier ondersteund door hun leidinggevende. Dit maakt de organisatie aantrekkelijk en uniek.

Als wordt gekeken naar andere organisaties kan worden geconcludeerd dat Dopper op een te indirecte manier haar merkcultuur naar buiten brengt, terwijl andere organisaties prominent en duidelijk op hun werkgeverswebsite naar voren brengen wat medewerkers kunnen verwachten als zij bij de organisatie gaan werken. Dopper heeft hierin andere dingen te bieden dan de genoemde voorbeelden en zou zich op die manier heel goed kunnen onderscheiden.

De onderdelen waar de kandidaten behoefte aan hebben zou, in vergelijking met andere organisaties, veel duidelijker naar buiten gebracht kunnen worden. Daarnaast zal Dopper ervoor moeten zorgen dat deze informatie ook daadwerkelijk bij de juiste kandidaten terecht komt. Hierdoor kan de informatieasymmetrie die mensen op de arbeidsmarkt ervaren worden overwonnen: als duidelijkheid wordt gegeven wat de doelgroep kan verwachten van de organisatie als zij daadwerkelijk daar werken, zullen kandidaten op de arbeidsmarkt een betere afweging kunnen maken of dit ook is wat bij hen past. Op die manier zal de organisatie alleen sollicitaties binnen krijgen van kandidaten die passen bij hen passen.

Kandidaten bereiken

Om een zo groot mogelijke groep van geschikte kandidaten te bereiken moet de merkcultuur van Dopper actief naar buiten worden gebracht.

Het bereiken van de juiste kandidaten begint al voor er daadwerkelijk een vacature is. Door middel van arbeidsmarktcommunicatie kan de organisatie ervoor zorgen dat juiste informatie bij de juiste doelgroep terecht komt.

Binnen arbeidsmarktcommunicatie blijken medewerkers van een organisatie belangrijke ambassadeurs te zijn: zowel op social media als in real-life zorgt dialoog ervoor dat de interesse bij de mensen op de arbeidsmarkt kan worden gewekt.

Op social media kan de dialoog worden aangegaan met de kandidaten. Een belangrijk kanaal is LinkedIn, waar Dopper eerder ook al profijt van heeft gehad gezien het feit dat sommige huidige medewerkers zijn aangenomen via LinkedIn. Daarnaast is Facebook belangrijk, ook gezien het feit dat Dopper hiermee het grootste bereik heeft.

In het kort

Dopper kan een verbeterslag maken op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie: het bereiken van potentiële kandidaten met haar employer branding. Hierbij is het van belang de juiste kanalen in te zetten en de juiste boodschap naar buiten te brengen, zodat bij het ontstaan van een vacature een goede match ontstaat tussen Dopper en de sollicitanten. Dit leidt weer tot het sneller vervullen van de vacatures en het behouden van de organisatiecultuur, waardoor de strategische doelen worden behaald.

8 Discussie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek geëvalueerd en de eventuele gebreken omschreven. Daarnaast wordt aangegeven welk vervolgonderzoek van toepassing zou kunnen zijn.

Het vooronderzoek

Over onderzoeksonderwerp is veel informatie te vinden. Het vinden van goede wetenschappelijke artikelen is erg tijdrovend geweest, omdat veel artikelen werden gevonden en er steeds moest worden gezocht naar de originele bronnen.

Tijdens de periode van schrijven werd ook meegewerkt op de HR-afdeling van Dopper. Dit wordt afgeraden vanuit de Hogeschool, omdat hierdoor weinig tijd over blijft voor het schrijven van een scriptie. Dit heeft ervoor gezorgd dat er veel informatie vergaard kon worden over de interne organisatie, maar maakte het moeilijk om objectief naar het onderwerp te kijken. Ook bleek dat tegen het einde meer werd meegewerkt dan dat er tijd was om aan het afstudeeronderzoek te werken; het meewerken zorgde regelmatig voor tijdnood.

Conceptueel model

Het gekozen conceptueel model bleek in het onderzoek te weinig voeding te geven om de hoofdvraag te beantwoorden: het employee-based brand equity model zorgt voor het bereiken en interesseren van kandidaten, maar het is voor Dopper juist belangrijk dat de *geschikte* kandidaten worden bereikt. Om deze reden is ervoor gekozen verschillende modellen samen te voegen. Bij de verschillende deelvragen hoort een ander model, die samen de volgorde van het conceptueel model aanhouden.

Echter is bij het merkcultuurmodel niet elke stap doorlopen: zo is de stap "de merkcultuur binnen activeren" niet doorlopen.

In de enquête is een koppeling gemaakt met het EVP-model en de paid-owned-earned methode, maar in de interviews en interne vragenlijst wordt te weinig een koppeling gemaakt met de modellen.

Fieldresearch

Bij de fieldresearch verliep de interne vragenlijst voorspoedig: medewerkers reageerden enthousiast en vulden ook al snel de vragenlijst in. Hierna werden interviews afgenomen, waar een semigestructureerd interview toch al snel overging in een gewoon normaal gesprek. Dit heeft ertoe geleid dat medewerkers veel ruimte hadden voor eigen inbreng. Twee gesprekken zijn uiteindelijk niet doorgegaan door tijdgebrek bij de medewerkers.

Bij de enquête werd eerder vergaarde informatie meegenomen, waardoor dieper op de informatie ingegaan kon worden. Dit maakte dat pas na het vergaren en verwerken van de voorgaande informatie een enquête werd uitgezet. Hierdoor stond de enquête twee weken open, waardoor een hoog aantal respondenten moeilijk te vergaren was.

Resultaten

Uit het interne onderzoek is geen onverwachte informatie gekomen. In het externe onderzoek is gebleken dat het externe imago overeenkomt met het interne brand. Gezien het feit dat kandidaten die solliciteren niet aansluiten bij de wensen van de organisatie kon worden gedacht dat hetgeen de organisatie naar buiten brengt anders zou zijn dan wat de organisatie daadwerkelijk is.

Uit de enquête is veel bruikbare informatie gekomen voor Dopper, waarbij bij de beantwoording van de laatste deelvraag aanbevelingen aan bod zijn gekomen. Er is nu inzicht gekomen in de behoeften van de doelgroep en wat Dopper daarbij te bieden heeft. Hierin blijkt alleen dat Dopper andere manieren moet vinden om deze doelgroep te bereiken.

Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek wordt door middel van triangulatie niet vanuit één oogpunt onderzocht, wat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek vergroot. Hierbij is ook een koppeling gemaakt met informatie uit verschillende methoden, om zo tot een valide antwoord te komen. Daarnaast is de focus daadwerkelijk gelegd op wat voor organisatie Dopper is als werkgever, waardoor de resultaten voor dit onderzoek voor Dopper gunstig zijn en passen binnen het beoogde budget. Dit impliceert echter dat het onderzoek niet herhaalbaar is, omdat de focus ligt op Dopper als werkgever.

Bij de deelvraag over de interne employer brand en externe imago zijn alleen potentiële kandidaten en de huidige medewerkers onderzocht, terwijl de doelgroep van oud-medewerkers niet zijn meegenomen. Hierdoor wordt niet de gehele doelgroep onderzocht die belangrijk is om interne- en externe brand te bepalen. Dit kan worden gezien als een zwakte van het onderzoek.

In de enquête is de focus gelegd op mensen die werken of willen werken bij een B-Corp, waardoor geen steekproefpercentage berekend kan worden en daardoor de enquête niet geheel als valide kan worden gezien. Dit is opgelost door alleen uitspraken te doen over deze sample en niet over de gehele populatie. Daarnaast zouden ook mensen die niet weten wat een B-Corp is toch een potentiële kandidaat zijn voor Dopper. Mensen die wel bij een duurzame organisatie willen werken, en die niet per se weten wat een B-Corp is, kunnen ook als

potentiële kandidaat worden gezien. Daarnaast betekent het niet dat mensen die bij een B-Corp werken ook daadwerkelijk geïnteresseerd zijn in het werken bij een B-Corp. Hier wordt in de enquête wel vanuit gegaan. In de enquête is twee keer gevraagd naar de mening van de respondenten over een opleidingsbudget. Hierin kwam twee keer gemiddeld hetzelfde antwoord naar voren, alleen bleken de verhoudingen wel anders te zijn. Hieruit kan worden opgemaakt dat over de antwoorden die zijn ingevuld niet altijd even zorgvuldig is nagedacht.

De best practices Tony's Cholonely en Swapfiets zijn niet getoetst bij de doelgroep van Dopper, zodat onzeker is of deze wijze van communicatie aansluit bij die doelgroep.

Mogelijk vervolgonderzoek

In dit onderzoek is alleen onderzocht hoe Dopper ervoor kan zorgen dat er meer geschikte kandidaten solliciteren. Dit zou ertoe kunnen leiden dat vacatures sneller worden opgevuld, maar hiervoor is nog wel een vervolgonderzoek nodig. In een vervolgonderzoek zou kunnen worden voortgebouwd op de recruitmentfunnel: candidates experience. Dit is een belangrijk stap om de juiste kandidaten te laten overgaan tot indiensttreding, zodat dit daadwerkelijk kan leiden tot goede nieuwe medewerkers.

9 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen voor Dopper gepresenteerd. In deze aanbevelingen is rekening gehouden met de cultuur van Dopper en het budget dat Dopper ter beschikking heeft. De aanbevelingen zorgen ervoor dat Dopper de interesse wekt van de potentiële kandidaten, zodat bij het ontstaan van vacatures sneller een goede match ontstaat.

Aangezien voor het jaar 2018 al budget is ingecalculeerd voor andere HR-onderdelen, is bij het doen van de aanbevelingen rekening gehouden met een beperkt budget. In de aanbevelingen is rekening gehouden met de cultuur van Dopper; een familiecultuur, waarin medewerkers worden betrokken bij projecten.

9.1 Vastleggen wat Dopper kan overbrengen

Bij het overbrengen van wie Dopper daadwerkelijk is als werkgever dient voorgaande vergaarde informatie vast te worden gelegd. Hierin moet naar voren worden gebracht wat Dopper onderscheid van andere werkgevers, waarin de uitkomsten van dit onderzoek kort worden vertaald. Daarnaast zal er een soort 'persona' geschetst moeten worden, die staat voor de perfecte Dopper medewerker. De tone of voice waarmee Dopper het werkgeversmerk wil neerzetten moet worden omschreven en er zullen voorbeelden van foto's worden tentoongesteld. Daarnaast worden er voorbeelden gegeven van posts voor social mediakanalen.

Tool

Dopper heeft voor marketing een brandbook ontwikkeld, waarin de stijl en de manier van profileren worden gewaarborgd (Dopper, z.d.-b). Voor employer branding zal zo'n soortgelijke brandbook moeten worden ontwikkeld, waardoor hetgeen Dopper wil overdragen wordt gewaarborgd.

Kosten

Het vastleggen van de manier waarop Dopper zich als werkgever wil profileren kan worden gebaseerd op dit onderzoek en zal dan ook niet veel tijd kosten. Voor het maken van een brandbook zijn alleen loonkosten van toepassing, maar uiteindelijk zal dit veel tijd en daarmee geld besparen.

Cultuur

Er is rekening gehouden met het feit dat binnen Dopper veel veranderingen zijn in het personeelsbestand: een brandbook zorgt ervoor dat het, als er nieuwe medewerkers in dienst treden, ook voor hen vaststaat wat Dopper wil overbrengen naar de buitenwereld. Daarnaast wordt er rekening gehouden met het feit dat Dopper een snel veranderende organisatie is: hetgeen Dopper kan uitdragen wordt minimaal elk jaar geëvalueerd.

Voordelen

De voordelen van het vastleggen in een brandbook zijn vooral het bewaken van het werkgeversmerk en het zorgen voor duidelijke richtlijnen. Zo kunnen bij alle interventies de juiste keuzes gemaakt worden, waardoor minder tijd wordt besteed aan het zoeken naar de juiste manier van profileren.

Nadelen

Het maken van een brandbook vergt zorgvuldigheid en tijd, waar op de HR-afdeling op dit moment gebrek aan is. Daarnaast moet er steeds geëvalueerd worden of dat wat erin staat, nog aansluit bij wat Dopper zoekt en biedt.

Resultaten

- Consistentie in het werkgeversmerk en de huisstijl zorgt voor effectiviteit van 70/100 (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2015).
- Men is minder tijd kwijt aan uitzoeken van stijl en manier van profileren

9.2 EVP uitdragen

Dopper zal meer moeten uitdragen wat zij te bieden hebben als werkgever, gekoppeld aan hetgeen mogelijk potentiële kandidaten belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever. Op die manier wordt de juiste groep geïnteresseerd en overgehaald tot solliciteren.

Tool

Andere organisaties dragen hun EVP uit op de vacaturewebsite, waar Dopper een voorbeeld aan kan nemen. De website van een werkgever wordt door velen gebruikt als informatiebron bij de zoektocht naar een nieuwe werkgever. Dopper heeft wel een vacaturewebsite en deze is erg belangrijk: alle sollicitaties verlopen via deze website. Nu is de vacaturewebsite van Dopper op dit moment voornamelijk een verzamelplaats van vacatures, waarop een aantal foto's de sfeer bij Dopper laten zien.

Dopper zal haar EVP moeten laten zien, om zo de interesse van de websitebezoekers te wekken en hen over te halen om te solliciteren. De genoemde onderdelen uit deelvraag 3 zullen naar voren gebracht moeten worden.

Dopper kan door middel van illustraties/pictogrammen laten zien wat zij te bieden hebben. Deze dienen in lijn te liggen met de huisstijl van de organisatie en gebaseerd te zijn op de onderdelen van de EVP. Het laten zien wat kandidaten kunnen verwachten van de organisatie zorgt tevens voor transparantie: iets wat potentiële kandidaten belangrijk vinden.

Cultuur

Het aansluiten van wat Dopper te bieden heeft en hetgeen de mensen op de arbeidsmarkt belangrijk vinden, zorgt ervoor dat de juiste mensen interesse hebben in Dopper als werkgever. Hierdoor blijft de cultuur in stand. Deze transparantie past bij de cultuur van Dopper, waarin intern veel wordt gedeeld. Er zal hier geen weerstand zijn, alleen zal HR duidelijk moeten communiceren wat zij verwachten van de betrokkenen.

Kosten

Dopper heeft al een vacaturewebsite waar zij de EVP aan kunnen toevoegen. Hier zijn dan ook geen extra kosten aan verbonden, los van het uurtarief van diegene die de EVP koppelt aan de vacaturewebsite.

Voordelen

Transparantie wordt gewaarborgd en de EVP trekt geschikte kandidaten aan, omdat het inspeelt op hun behoeften.

Nadeel

Het laten zien wat de werkgever te bieden heeft kan ongeloofwaardig overkomen.

Resultaten

- Een aantrekkelijke EVP, ingespeeld op de behoefte van de doelgroep, zorgt voor open sollicitaties van geschikte kandidaten
- Meer (open) sollicitaties van geschikte kandidaten bij Dopper
- Groter netwerk ontstaat, waardoor de juiste kandidaat sneller gevonden wordt.

9.3 All Ambassadors

Het uitdragen van het werkgeversmerk moet niet alleen de taak worden van HR en marketing: zij hebben hier simpelweg niet genoeg tijd voor. Een manier om toch het werkgeversmerk uit te dragen, zonder dat het HR al te veel tijd kost, is de inzet van alle medewerkers. De medewerkers kennen Dopper als geen ander en hebben daarnaast een eigen netwerk, waar potentiële kandidaten zich kunnen bevinden.

Tool

Een manier om medewerkers actief mee te krijgen in het uitdragen van het werkgeversmerk is 'The Golden Dopper Trofee'. Elk jaar worden Dopper Trofee's uitgereikt aan de grootste Dopper ambassadeurs.

Het aantal gedeelde berichten op social mediakanalen is bepalend voor de classificatie van de ambassadeurs. Een systeem om dit te meten is Soosr, waarmee medewerkers worden gestimuleerd om vacatures of andere berichten te delen op social mediakanalen. Er wordt hierbij niet alleen iemand beloond die daadwerkelijk een kandidaat aandraagt, maar iedereen die berichten deelt (Soosr, z.d.).

Dopper kan hierbij denken aan de volgende beloningen:

- nummer 1: Gouden Dopper Trofee met een bon van een biologisch restaurant t.w.v. 75 euro
- nummer 2: Zilveren Dopper Trofee met een biologische maaltijd box van Willem & Drees
- nummer 3: Bronzen Dopper Trofee met een biologische fles wijn

Cultuur

Het vieren van successen en het betrekken van medewerkers bij projecten past bij de familiecultuur die Dopper heeft. Het doorvoeren van dit systeem zal weinig weerstand met zich meebrengen. Sommige medewerkers zullen dit als onbelangrijk zien, maar deze worden dan ook niet verplicht gesteld om mee te doen. Dit zal de HR Manager wel moeten benadrukken.

Kosten

De kosten die hieraan verbonden zijn, zijn voornamelijk de kosten van het systeem Soosr. Hierin zitten wel al de kosten voor eventuele beloningen bij in. Daarnaast zal er een Trofee moeten worden ontwikkeld, maar dit hoeft niet veel te kosten.

Voordelen

Iedere medewerker is betrokken bij het vinden van geschikte kandidaten. Daarnaast zullen medewerkers actief bezig zijn met het uitdragen van het werkgeversmerk.

Nadelen

Niet iedere medewerker zal zich geroepen voelen hieraan mee te doen en het vergt tijd en energie om de punten bij te houden.

Resultaten

- Opvulling vacature verloopt sneller
- Meer open sollicitaties via het netwerk
- Groter netwerk dat benaderd kan worden bij het ontstaan van een vacature
- Beste kandidaten worden aangedragen; medewerkers willen goede kwaliteit leveren
- Goede match Dopper – kandidaat: snelle inburgering in cultuur

9.4 Keep them (in our) company

Employer branding zorgt er dan wel voor dat geschikte kandidaten worden bereikt, ook als er geen vacature is. Het maakt mensen geïnteresseerd en dit kan weer leiden tot open sollicitaties. Hoewel er tussen deze open sollicitaties goede kandidaten kunnen zitten, betekent het niet dat deze meteen aangenomen kunnen worden als er geen vacature is.

Bij het ontstaan van een vacature is het echter wel zaak om de potentiële kandidaten terug te kunnen vinden. Het advies hierin is dat Dopper open sollicitaties zou moeten bewaren en deze kandidaten geïnteresseerd moet houden, zodat bij het ontstaan van vacatures een groep geschikte kandidaten kan worden benaderd.

Tool

De potentiële kandidaten die hebben gesolliciteerd moeten worden toegevoegd in het systeem Homerun, waarbij de potentiële kandidaten worden gerankt door middel van sterren (1-5 sterren). Daarnaast moeten zij worden benaderd als er een vacature ontstaat.

Cultuur

Dopper vindt het belangrijk om de juiste kandidaten aan te nemen. Tussen open sollicitaties kunnen de juiste kandidaten zitten die passen bij de cultuur van Dopper, waar op het moment van sollicitatie geen geschikte vacature voor is. Hierbij is alleen de HR-afdeling zelf betrokken.

Kosten

Het invoeren van de kandidaten in het systeem Homerun brengt, naast loonkosten, geen extra kosten met zich mee.

Voordelen

Bij het zoeken naar een potentiële kandidaat bij een vrijkomende functie is al een netwerk dat benaderd kan worden. Vacatures worden sneller opgevuld, wat weer geld bespaart.

Nadelen

Het vergt tijd en inspanning om bij te houden wie potentie heeft en wie niet. Daarnaast is het maar de vraag of kandidaten zitten te wachten op een benadering als er een vacature vrij komt.

Resultaten

- Niet meer hoeven uitzetten van bepaalde vacatures
- Snelle opvulling van vacature
- Betere match kandidaat functie: verloop binnen een jaar daalt
- Goede match Dopper – kandidaat: snelle inburgering in cultuur
- Meer potentiële kandidaten voor bepaalde moeilijk vervulbare vacatures

9.5 Branding op social media

In zowel de desk- als fieldresearch is naar voren gekomen dat employer branding op social media een manier is om de interesse te wekken van potentiële kandidaten. Om de potentiële kandidaten te bereiken zijn LinkedIn en Facebook de belangrijkste social mediakanalen. Hierbij zal transparantie voorop moeten staan en zullen er frequent berichten geplaatst moeten worden.

Onderdelen die de organisatie zou kunnen overbrengen zullen gebaseerd moeten zijn op de EVP van Dopper: dit sluit aan bij de doelgroep, waardoor het overbrengen hiervan ook meteen de interesse wekt van de juiste doelgroep. Dopper moet zich profileren op de onderdelen van 'work content' en 'affiliation', omdat dit volgens de respondenten (Bijlage 9) als belangrijkste wordt gezien en Dopper hierin het meest te bieden heeft.

Tools

Onderstaand worden voorbeelden van interventies gegeven die passen bij het advies. Deze interventies worden in de bijlage verder toegelicht (Bijlage 10).

- The Learning Curve: terugblik op het jaar
- Meet our team: team laten zien door korte interviews & filmpjes
- What's it really like to work at Dopper: gekoppeld aan GPTW, laten zien wat Dopper allemaal doet als werkgever

Cultuur

Transparantie is iets waar intern veel waarde aan wordt gehecht. Door te laten zien wie Dopper is als

werkgever wordt transparantie gewaarborgd. De weerstand die hierin zou kunnen ontstaan zal voortkomen uit het feit dat er het nut niet van de interventie in wordt gezien. De HR Manager zal duidelijk moeten maken wat de baten zijn van de employer branding op social mediakanalen.

Kosten

Bij het uitdragen van de EVP van Dopper via social media komen kosten naar voren voor het feit dat de berichten moeten worden opgesteld (loonkosten) en de promotiekosten van de posts.

Voordelen

Dopper heeft op dit moment al social mediakanalen, waar op het gebied van marketingactivatie gebruik van wordt gemaakt. De volgers van deze kanalen zijn al geïnteresseerd in Dopper.

Nadelen

Op de HR-afdeling is een krappe bezetting. Daarnaast kunnen deze activiteiten door Marketing worden gezien als 'onbelangrijk', waardoor het advies niet wordt uitgevoerd.

Resultaten van advies en interventies

De volgende punten kunnen resultaten zijn van het advies.

- Aantal likes op de LinkedIn posts verhoogt, waardoor het bereik ook weer vergroot
- Er ontstaan meer volgers op LinkedIn
- Er komen meer open sollicitaties → netwerk vergroten
- Vaker benaderd worden voor functies → netwerk vergroten
- Aantal bezoekers op website stijgt
- Bij het ontstaan van vacatures is een groter netwerk opgebouwd met geïnteresseerden die benaderd kunnen worden
- Aantal uitnodigingen voor presentaties op scholen/congressen over Dopper als werkgever verhoogt, waardoor er weer dialoog kan plaatsvinden met potentiële kandidaten.

9.6 Branding in real-life

Niet alleen op social media is het belangrijk om te laten zien wie Dopper is als werkgever, ook in real-life is het belangrijk om met de doelgroep in dialoog te komen. Naast Dopper als product moet ook Dopper als werkgever worden gepresenteerd.

Tool

Dopper wordt op dit moment vaak uitgenodigd om presentaties te geven over het product. Hier kan Dopper als werkgever goed gebruik van maken, door een koppeling te maken met het product en de mensen daarachter. Daarnaast zouden voorgaande adviezen ervoor kunnen zorgen dat Dopper opvalt en wordt uitgenodigd om presentaties te geven over Dopper als werkgever, waar alle uitnodigingen met beide handen aangepakt moeten worden. Presentaties geven op Hogescholen en Universiteiten zouden ervoor kunnen zorgen dat studenten, toekomstige potentiële kandidaten, interesse krijgen in Dopper als werkgever. Bij betreding op de arbeidsmarkt kunnen ze vervolgens gemakkelijker worden overgehaald tot solliciteren.

Kosten

Deze aanbevelingen kosten niets extra's: er worden al presentaties gegeven en Dopper wordt al uitgenodigd bij congressen. Het enige is dat de presentator moet worden ingelicht en er een duidelijke presentatie moet worden opgesteld over Dopper als werkgever, om zo uniformiteit te waarborgen.

Cultuur

Samenwerken is iets waar medewerkers binnen Dopper waarde aan hechten. In deze interventie wordt samengewerkt met HR en de medewerkers die Dopper als werkgever zullen presenteren naar de buitenwereld. Er zou weerstand kunnen ontstaan gezien het feit dat de presentaties die op dit moment worden gegeven gaan over de missie van Dopper. Er zal door de HR Manager moeten worden ingespeeld op het feit dat juist de medewerkers binnen Dopper de missie waarmaken. Er moet in de presentatie een koppeling worden gemaakt met de manier waarop medewerkers van Dopper een bijdrage leveren aan het bewerkstelligen van de missie.

Voordeel

Dopper wordt al vaak uitgenodigd en heeft daarin de mogelijkheid haar eigen presentatie vorm te geven.

Nadeel

Het zou kunnen zijn dat de uitnodigende partijen niet zitten te wachten op een presentatie over Dopper als werkgever.

Resultaten

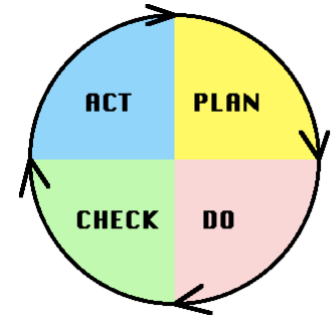
- Grotere naamsbekendheid
- Aantrekkelijke werkgever
- Meer sollicitaties van geschikte kandidaten
- De koppeling tussen product en goed werkgeverschap zorgt voor een sterke merkcultuur

10 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt een plan gemaakt hoe de aanbevelingen kunnen worden vertaald in acties. Er wordt een korte planning geschetst, waarbij de volgorde van de interventies wordt gewaarborgd. Hierna wordt per interventie aangegeven hoe deze worden ingevuld en er wordt in de bijlage (Bijlage 11) een uitgebreidere planning weergegeven.

10.1 PDCA-Cyclus

Het implementatieplan is opgesteld aan de hand van de PDCA-Cyclus. PDCA is een afkorting van Plan (plan maken op basis van de doelstellingen), Do (het plan uitvoeren), Check (doelstellingen evalueren) en Act (neem maatregelen nemen) (Managementmodellensite, z.d.) Bij elke interventie worden deze stappen in de planning meegenomen.



Figuur 19: PDCA Cyclus. Overgenomen op 30 mei van <https://www.adjustintime.nl/pdca-ja-ja-dat-weten-we-nu-wel/>

In de onderstaande tabel (tabel 6) zijn de adviezen verder uitgewerkt, waar de onderdelen van de PDA-Cyclus zijn genoemd. In de bijlage wordt per interventie een uitgebreide planning gezet (Bijlage 11). De kleuren in de tabel geven aan welk onderdeel van de PDCA deze aansnijdt.

Tabel 6: Aanbevelingen. Zelf opgesteld.

1. Vastlegging van wat Dopper kan uitdragen						
Doelstelling	Betrokkenen	Timing	Middelen	Communicatie	Controle	Aanpassen
Dit moet ervoor zorgen dat er een half uur efficiënter gewerkt wordt bij het uitdragen van het werkgeversmerk.	Inhoud: HR Opmaak: Graphic Design	Vanaf juni 4 weken	Onderzoekrapport foto's adobe photoshop	Presenteren tijdens dinsdagpresentatie	Check n.a.v. Presentatie jaarlijkse review	Opmerkingen doorvoeren & plan van aanpak
2. EVP uitdragen						
Doelstelling	Betrokkenen	Timing	Middelen	Communicatie	Controle	Aanpassen
Dit moet ervoor zorgen dat 20% meer open sollicitaties van potentiële kandidaten binnenkomen	HR + Copy Writer + Graphic Designer	Vanaf juli	EVP van Dopper Homerun	Presenteren tijdens dinsdagpresentatie	Aantal open sollicitaties stijgt Medewerkers mening geven	Opmerkingen doorvoeren
3. All Ambassadors						
Doelstelling	Betrokkenen	Timing	Middelen	Communicatie	Controle	Aanpassen
Dit moet ervoor zorgen dat 7% van de invulling van vacatures voortkomt uit aangedragen kandidaten door medewerkers	HR + Medewerkers	Vanaf juli	Systeem Soosr Trofees LinkedIn	Kick-off door HR	Bijhouden in lijst Wekelijkse check	Eind van het jaar lijst opschonen
4. Keep them (in our) company						
Doelstelling	Betrokkenen	Timing	Middelen	Communicatie	Controle	Aanpassen
Dit moet ervoor zorgen dat 10% van de vacatures wordt opgevuld door de kandidaten die eerder hebben gesolliciteerd of zijn aangedragen, zonder dat er een vacature was.	HR	Vanaf juni	Document voor bijhouden Open sollicitaties	Mailen van kandidaten	Bijhouden door ranking	Bij openstaande vacature lijst erbij halen & Benaderen
5. Branding op social media						
Doelstelling	Betrokkenen	Timing	Middelen	Communicatie	Controle	Aanpassen
Dit moet ervoor zorgen dat de LinkedIn pagina van Dopper groeit in het aantal volgers (met 20% in 1 jaar) en daarbij zullen de likes van geplaatste artikelen stijgen naar minimaal 30 likes per bericht.	HR + Copy Writer	Vanaf juli	Brandbook Culture Audit Jaarlijkse input afdelingen	Social media: LinkedIn	Aantal likes bijhouden Aantal open sollicitanten Aantal volgers LinkedIn Input medewerkers	Plan van aanpak andere posts
6. Branding in real-life						
Doelstelling	Betrokkenen	Timing	Middelen	Communicatie	Controle	Aanpassen
Deze interventie moet ervoor zorgen dat 80% van de presentaties waar Dopper voor wordt uitgenodigd ook gaan over Dopper als werkgever	CEO + Founder + Brand activator	Vanaf juli	Presentatie over Dopper als werkgever	Delen in MT-Meeting	Controle van presentatie door opdrachtgevers	Presentatie aanpassen aan wensen van de opdrachtgevers

10.2 Kosten-batenanalyse

In dit hoofdstuk wordt de kosten-batenanalyse geschetst. Bij de berekening van de kosten en de baten zijn aannames gedaan, deze zijn vermeld. Alle uitgebreidere berekeningen zijn in bijlage 11 weergegeven.

Uitgangspunten kosten

Bij de berekeningen van de kosten zijn aannames gedaan over de personeelskosten. Daarnaast is rekening gehouden met kosten voor het ontwikkelen van de Dopper Trofees en het inzetten van het systeem Soosr. De berekeningen van deze kosten zijn in bijlage 11 toegelicht. Informatie over de kosten van het systeem Soosr komen voort uit persoonlijke communicatie met Soosr op 7 augustus 2018.

Uitgangspunten financiële baten

A. Bij de berekening van financiële baten is uitgegaan van een aantal vacatures van 13 (hetzelfde als in 2017). Bij de berekening van de baten is uitgegaan van het feit dat er minder sollicitatiegesprekken gevoerd zullen worden, als gevolg van alle interventies samen. Dit omdat deze interventies ervoor zullen zorgen dat geschikte kandidaten solliciteren, waardoor geen tijd wordt verspild aan kandidaten die op gesprek komen en niet blijken te passen bij het profiel.

B. Er is vanuit gegaan dat het aantrekken van geschikte kandidaten en het open communiceren van het werkgeversmerk, ervoor zorgt dat er minder vacatures geplaatst hoeven te worden. Dit omdat door het communiceren van het werkgeversmerk al een grote groep geïnteresseerden zijn in Dopper als werkgever, waar open sollicitaties uit voortvloeien. Deze groep met geschikte kandidaten kunnen worden bereikt als er daadwerkelijk een vacature ontstaat, waardoor deze niet geplaatst hoeft te worden op de vacaturewebsite.

C. Bij de berekening van de baten is uitgegaan dat 8 vacatures per jaar worden geplaatst op externe jobboards of recruitmentwebsites. De kosten van deze jobboards/recruitmentwebsites zijn gebaseerd op het gemiddelde van de eerder genoemde kosten uit de situatieschets (Fontanel en Emerce). De interventies moeten ervoor zorgen dat deze kosten verdwijnen.

Alleen al kijkend naar de financiële kosten en baten levert het uitvoeren van de adviezen meer geld op dan dat erin geïnvesteerd hoeft te worden (tabel 7).

Tabel 7: kosten-batenanalyse. Opgesteld aan de hand van de berekeningen in de bijlage (Bijlage 11).

	Toelichting kosten	Kosten	Baten	Niet-financiële baten
1. Brandbook	Salariskosten HR Stagiair, HR Manager, Graphic Designer	201,41		. Huisstijl is voor 70/100 een effectief communicatiemiddel Waasdorp, Hemminga & Roets, 2015) . Zorgt dat EVP naar buiten wordt gebracht
2. Vacaturewebsite Dopper	Salariskosten HR Stagiair, HR Manager, Graphic Designer, Copywriter	374,18		. EVP naar buiten brengen op de website zorgt voor aantrekkelijkheid . Open sollicitatiemogelijkheid zorgt voor meer geïnteresseerde sollicitanten
3. All Ambassadors	Salariskosten HR Stagiair, HR Manager & Graphic Designer. Kosten ontwikkeling trofees en systeem Soosr	6538,75		. Zorgt voor betrokken medewerkers . Snelle en interactieve manier . Inzet van medewerkers zorgt voor goede kandidaten . Vinden van geschikte kandidaten wordt niet alleen de taak van HR
4. Keep them (in our) company	Salariskosten HR Stagiair en HR Manager	631,91		. Bij openstaande vacatures kunnen potentiële kandidaten worden benaderd . Zorgt voor snellere opvulling vacatures
5. Social media	Salariskosten HR Stagiair, HR Manager, Graphic Designer, Copywriter en Videograaf	684,89		. Werkgeversimago verbetert . Zorgt voor aantrekken van geschikte kandidaten . Zorgt er weer voor dat er meer open sollicitaties komen
6. Branding in real-life	Salariskosten HR Manager	23,86		. Er kan door middel van real-life branding daadwerkelijk gesprekken gevoerd worden met geïnteresseerden . Het zorgt ervoor dat ook de mensen die geïnteresseerd zijn in het product, denken aan de werkgever die achter het product zit . Corporate storytelling: 73/100 effectief communicatiemiddel (Waasdorp, Hemminga & Roets, 2015)
Totaal		8.431,14	8.823,18	

11 Literatuurlijst

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. KoganPage: Londen
- Allesovermarktonderzoek (z.d.). *AOM Steekproefcalculator*. Opgevraagd op 2 juli 2018 van <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/>
- Bakken & Baeck (z.d.). *Handbook*. Opgevraagd op 20 februari 2018 van <https://handbook.bakkenbaeck.com/>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand – bringing the best of brand management to people at work*. England: John Wiley & Sons, Ltd
- B-Corp (2016). *Dopper B.V. 2016 Impact Report*. Opgevraagd op 9 februari 2018 van <http://bcorporation.eu/community/dopper-bv/impact-report/2016-05-17-000000>
- B-Corp (2018a). *How to become a B Corp*. Opgevraagd op 14 februari 2018 van <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp>
- B-Corp (2018b). *What are B Corps?* Opgevraagd op 14 februari 2018 van <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>
- B-Corp (z.d.). *Find a B Corp*. Opgevraagd op 1 mei 2018 van https://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp?search=&field_industry=&field_city=&field_state=&field_country=Netherlands
- Bergsma, G., Warringa, G. & Schep, E. (2018, maart). *Addendum: Uitsplitsen kosten en effecten statiegeld naar de plastic flesjes*. Opgevraagd op 8 juli 2018 van file:///Users/isabelmachielse/Downloads/bijlage-3-addendum-uitsplitsen-kosten-en-effecten-statiegeld.pdf
- Burcher, N. (2012). *Paid, owned, earned: maximising marketing returns in a socially connected world*. Londen: Kogan Page
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (3e editie). Jossey-Bass: San Francisco.
- CBS (2018a, 14 februari). *Arbeidsmarkt raakt verder gespannen*. Opgevraagd op 20 februari 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/07/arbeidsmarkt-raakt-verder-gespannen>
- CBS (2018b, 14 februari). *Werkzame beroepsbevolking*. Opgevraagd op 3 maart 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/07/werkzame-beroepsbevolking>
- CBS (z.d.-a). *Dashboard arbeidsmarkt*. Opgevraagd op 2 april 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt>
- CBS (z.d.-b). *Vacatures*. Opgevraagd op 2 april 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>
- Dopper (2014). *Dopper Core Values*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/0B76UNpjC-md8UEkzRDFLbIU2LTQ>
- Dopper (2015). *Annual Report 2015*. Opgevraagd op 8 juli 2018 van <https://dopper.com/annual-report-2015/#secondSection>
- Dopper (2016). *HR Handboek*. Opgevraagd op 14 februari 2018 van <https://drive.google.com/drive/u/1/search?q=hr%20handboek>
- Dopper (2017). *Culture Audit*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1A0CCAwITpLalSdzL0SzNUbPamcxTiHe8qdUPWkAcmrk/edit>
- Dopper (2018a, 8 mei 2018). *Brainstorm Culture Audit*. Opgevraagd op 8 mei 2018 van https://docs.google.com/document/d/1CEyLtx0qCOGJB48PULQo2lpvKy1OPsyqwtuv_Su084/edit
- Dopper (2018b, 19 juni). *Culture Audit 2018*. Opgevraagd op 14 juli 2018 van <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1AcCqwWMy3R2EW1nH3tYEBWQkEt4s81AY>

- Dopper (2018c, 1 maart). *Personeel in dienst*. Opgevraagd op 11 april 2018 van HumanWave
- Dopper (2018d, december). *The Changemakers (Vision HR)*. Opgevraagd op 14 februari 2016 van <https://docs.google.com/document/d/1LBqNcmJ9RVyfj08MMwQLI0LmkTswsWOIRhccRFI4KuI/edit>
- Dopper (2018e, 11 januari). *Quarterly 11 januari 2018*. Opgevraagd op 14 februari 2018 van Drive
- Dopper (z.d.-a). *Annual report*. Opgevraagd op 2 maart 2018 van <https://dopper.com/annual-report/#01>
- Dopper (z.d.-b). *Brandbook*. Opgevraagd op 29 mei 2018 van <http://summary.dopper.com/brandguide.html#brand-purpose>
- Dopper (z.d.-c). *Contact*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://dopper.com/nl/contact/>
- Dopper (z.d.-d). *Foundation*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://dopper.com/nl/foundation/>
- Dopper (z.d.-e). *Homerun*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://dopper.homerun.co/>
- Dopper (z.d.-f). *LinkedIn*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://www.linkedin.com/company/dopper/>
- Dopper (z.d.-g). *Missie*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://dopper.com/nl/missie/>
- Dopper (z.d.-h). *Organogram*. Opgevraagd op 1 maart 2018 van https://docs.google.com/presentation/u/1/d/1by4ir0rbiyVH89WTlgWAX-J8boxnSizJjo9fIUugQ2o/edit?usp=drive_web&ouid=106929183688706976671
- Dopper (z.d.-i). *Over Dopper*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://dopper.com/nl/over-dopper/>
- Dopper (z.d.-j). *Team*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://dopper.com/nl/over-dopper/team/>
- Dopper NL (z.d.). *Facebook Dopper*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van https://www.facebook.com/DopperNL/?ref=br_rs
- Dopper_Official (z.d.). *Instagram Dopper*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van https://www.instagram.com/dopper_official/
- Eelants, M. (z.d.). *DESTEP Analyse De macro-economische omgeving*. Opgevraagd op 5 februari 2018 van <https://www.marketingmodellen.com/destep-analyse/>
- Emerce (z.d.). *Nieuw account aanvragen voor Emerce Jobs*. Opgevraagd op 6 augustus 2018 van <https://emercejobs.nl/werkgevers>
- Everaarts, M. (z.d.). *Dopper Introtalk V2*. Opgevraagd op 14 februari 2018 van <https://drive.google.com/file/d/1hqqsmDfahxICQ43dn2UdJCG1ax40i2Cf/view>
- Everaert, H. & Peet, van, A. (2006, februari). *KG-Publicatie nr. 11 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek*. Opgevraagd op 6 maart 2018 van file:///C:/Users/Isabel/Downloads/KG11_huisstijl.pdf
- Fontanel (z.d.). *Plaats je vacature*. Opgevraagd op 6 augustus 2018 van <http://fontanel.nl/jobs/vacatures/nieuw/vacaturedetails/>
- Franca, V. & Pahor, M. (2012, mei). *The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting*. Opgevraagd op 28 februari 2018 van [file:///Users/isabelmachielse/Downloads/v3%20n1%20jmm%20p05%20-valentina%20franca%20-the%20strength%20of%20the%20employer%20brand%20\(1\).pdf](file:///Users/isabelmachielse/Downloads/v3%20n1%20jmm%20p05%20-valentina%20franca%20-the%20strength%20of%20the%20employer%20brand%20(1).pdf)
- Greatplacetowork (2017, maart). *Resultaten trust index*. Opgevraagd op 7 februari 2018 van https://drive.google.com/file/d/0ByBJ9GQqrvv_TTdYdIR6MIRuYUE/view?ts=5a782eec
- Greatplacetowork (2018). *Medewerkersonderzoek - Trust Index*. Opgevraagd op 7 februari 2018 van <http://www.greatplacetowork.nl/onze-diensten/medewerkersonderzoek>
- Haas, van der, M. & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van A/Z (1^e druk)*. Amsterdam: Adfo Groep

- Hendrickx, M. (2018, februari). *HR/Office Department*. Opgevraagd op 5 augustus 2018 van <https://docs.google.com/document/d/16u2QKIVcPO74Z9fhPI6UoYE9g7ha2DofN0c37j7Noqk/edit?ts=5b0d2feb>
- IGI Global (2017). *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. IGI Global: Hersey
- KANS (z.d.). *De werkwijze*. Opgevraagd op 19 april 2018 van <https://www.kanswork.nl/de-werkwijze/>
- Kashive, N. & Khanna, V.T. (2017). *Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance*. Opgevraagd op 1 maart 2018 van <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972150917693334>
- Kersbergen, C., Mensink, J., Rodenburg, T. (2015). *Merkcultuur: Stappenplan verbinden van mensen en merken*. Boom Lemma uitgevers: Amsterdam
- Kim, J.S., Song, H.J., Lee, C.K. (2016). *Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions*. Opgevraagd op 28 februari 2018 van https://ac.els-cdn.com/S0278431916300135/1-s2.0-S0278431916300135-main.pdf?_tid=spdf-a9bf0db9-6147-4e2a-8e74-c69a50731c64&acdnat=1519823989_b9e80c2c83bb9b05de5efeba54fe128c
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM (2^e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Koolmees, W. (2018, 15 juni). *Werkgevers als eerste aan zet bij krappe arbeidsmarkt*. Opgevraagd op 8 juli 2018 van <https://fd.nl/ opinie/1258360/werkgevers-als-eerste-aan-zet-bij-krappe-arbeidsmarkt>
- Kraus, M. (2017). *Comparing Generation X and Generation Y on their Preferred Emotional Leadership Style*. Opgevraagd op 5 maart 2018 van <http://www.journal-alm.org/article/viewFile/18130/11748>.
- Kruijf, de. R. & Langenberg, H. (2017, maart). *Vergrijzing en de Nederlandse economie*. Opgevraagd op 8 juli 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/11/vergrijzing-en-de-nederlandse-economie>
- McCann, L. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Globalization*. 1e druk. (2018) London: SAGE Publications Ltd
- McCrindle, M. & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding The Global Generations*. Australia: National Library of Australia.
- McKinsey (z.d.). *Algemene uitleg over 7s-model*. Opgevraagd op 16 februari 2018 van <http://7smodel.nl/>
- Mohapatra, M. & Sahu, P. (2017). *Optimizing the Recruitment Funnel in an ITES Company: An Analytics Approach*. Opgevraagd op 14 juli 2018 van <https://reader.elsevier.com/reader/sd/DDB7C7B31E1D9F3C0CA051E8A474A5A4D5A7D61790B7669E1C869459F5CA5A5597E7D594E6F4E8540DEFC21CD466D9EC>
- MVO-Nederland (2017, januari). *Kantelpunten binnen handbereik - MVO Trendrapport 2017*. Opgevraagd op 28 februari 2018 van <https://mvonederland.nl/sites/default/files/media/MVO%20Trendrapport%202017.pdf>
- NOS (2018, 10 maart). *Vanaf 2021 statiegeld op petflesjes, tenzij industrie meer recyclet*. Opgevraagd op 25 mei 2018 van <https://nos.nl/artikel/2221534-vanaf-2021-statiegeld-op-petflesjes-tenzij-industrie-meer-recyclet.html>
- Onetti, A. (2014, 29 juli). *Scaleups. When does a Startup turn into a Scaleup*. Opgevraagd op 10 juli 2018 van <https://startupeuropepartnership.eu/scaleups-when-does-a-startup-turn-into-a-scaleup/>
- Peeperkorn, M. (2018, 7 februari). *Economische groei in Europa opnieuw hoger dan verwacht – Groot-Brittanie blijft achter*. Opgevraagd op 8 juli 2018 van <https://www.volkskrant.nl/economie/economische-groei-in-europa-opnieuw-hoger-dan-verwacht-groot-brittanie-blijft-achter~b27060d9/>
- Redactie XperthHR Actueel (2016, 14 januari). *Aantrekkende arbeidsmarkt is uitdaging voor HR*. Opgevraagd op 20 februari 2018 van <https://www.xperthractueel.nl/recruitment/aantrekkende-arbeidsmarkt-is-uitdaging-voor-hr/>
- Research & Scholastic Development Team (2012). *Beacon 2012 management review*. (p. 29 - 36). Opgevraagd op 19 maart 2018 van <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>

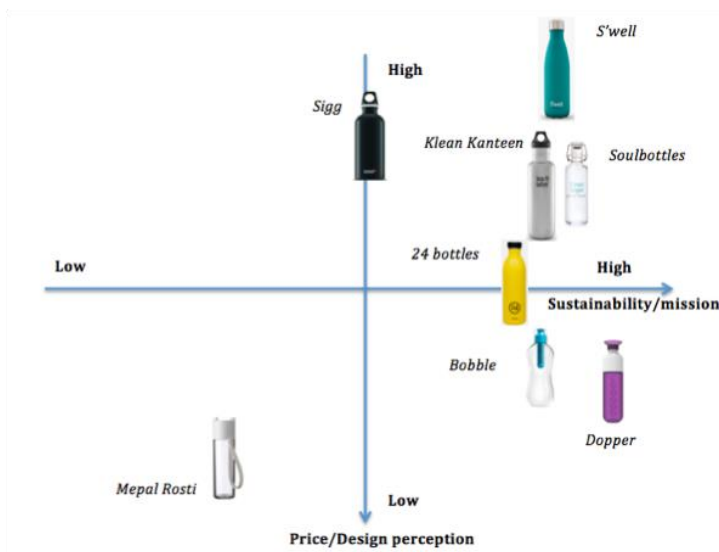
- Rijksoverheid (z.d.-a). *Kunststofafval in zee (plastic soep)*. Opgevraagd op 25 mei 2018 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/afval/kunststofafval-in-zee-plastic-soep>
- Rijksoverheid (z.d.-b). *Sustainable Development Goals: werelddoelen voor duurzame ontwikkeling*. Opgevraagd op 25 mei 2018 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/internationale-afspraken-ontwikkelingssamenwerking/global-goals-werelddoelen-voor-duurzame-ontwikkeling>
- Sanders, G. & Neuijen, B. (2005). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding* (7e druk). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum BV. https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=-z2cEP-zb4gC&oi=fnd&pg=PA5&dq=bedrijfscultuur+model&ots=0UQUhUCQH1&sig=WT0C_9aiapzzS6kT2KUAtENSzIs#v=onepage&q=bedrijfscultuur%20model&f=false
- Schroeder, R. (2018). *Social Theory after the Internet: Media, Technology, and Globalization*. London: UCL Press
- Soosr (z.d.). *Wat is Soosr*. Opgevraagd op 6 augustus 2018 van <https://soosr.com/nl/product/>
- Swapfiets (z.d.). *Werken bij Swapfiets*. Opgevraagd op 25 mei van <https://www.jobs-swapfiets.nl/?lang=nl>
- Thewessen, R. (2017, 28 december). *The war on talent: zo ziet recruitment eruit in 2018*. Opgevraagd op 1 maart 2018 van <https://www.frankwatching.com/archive/2017/12/28/the-war-on-talent-zo-ziet-recruitment-eruit-in-2018/>
- Tony's Chocolonely (z.d.). *Open sollicitatie*. Opgevraagd op 25 mei 2018 van <https://join.tonyschocolonely.com/open-sollicitatie/nl>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor hoger onderwijs (4^e druk)*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers
- Vinayak, P.C., Khan, B.M., Jain, M.C. (2017a, april). *Role of Signalling Theory in Potential Applicant Attraction: An Employer Branding Perspective*. Opgevraagd op 23 februari 2018 van https://www.ermt.net/docs/papers/Volume_6/4_April2017/V7I3-0188.pdf
- Vinayak, P.C., Khan, B.M., Jain, M.C. (2017b, maart). *Employer branding: Sustainable Competitive Advantage for Organisations*. Opgevraagd op 23 februari 2018 van https://www.ermt.net/docs/papers/Volume_6/3_March2017/V6N3-127.pdf
- VNG (2015, 7 juli). *Overzicht trends en ontwikkelingen*. Opgevraagd op 1 maart 2018 van <https://vng.nl/files/vng/20150707-vtsd-scenario.pdf>
- Waasdorp, G. & Hemminga, M. & Roest, S. (2015). *Het Nieuwe Employer Brand (3e druk)*. Werf&Media: Rotterdam
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, Ian (2010, 1 februari). *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. Opgevraagd op 26 februari 2018 van <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13977/1/2009003435.pdf>
- Willyerd, K. (2015, 27 februari). *Millennials Want to Be Coached at Work*. Opgevraagd op 8 maart 2018 van <https://static1.squarespace.com/static/578c4a19197aea41c7eed064/t/59afac3e15d5db05ecef1ee/1504685121031/Millennials+Want+to+Be+Coached+at+Work.pdf>
- XperthHR Actueel Partner (2016, 19 december). *Veranderende arbeidsmarkt vraagt om vernieuwde aanpak*. Opgevraagd op 20 februari 2018 van <https://www.xperthractueel.nl/recruitment/veranderende-arbeidsmarkt-vraagt-om-vernieuwde-aanpak/>
- YoungCapital (2016, december). *Summary of international study 2017*. Opgevraagd op 8 maart 2017 van https://www.youngcapital.nl/public_images/Image/pdf/PDF_Onderzoeksresultaten_YoungCapital_en_Uni_Utrecht_2016-2017_-_DEF.pdf
- YoungCapital (2017, april). *New generation recruitment guide 2017-2018 (1e druk)*. Hoofddorp: YoungCapital Group B.V.

12 Bijlagen

12.1 Bijlage 1: Organogram en concurrentiepositie Dopper

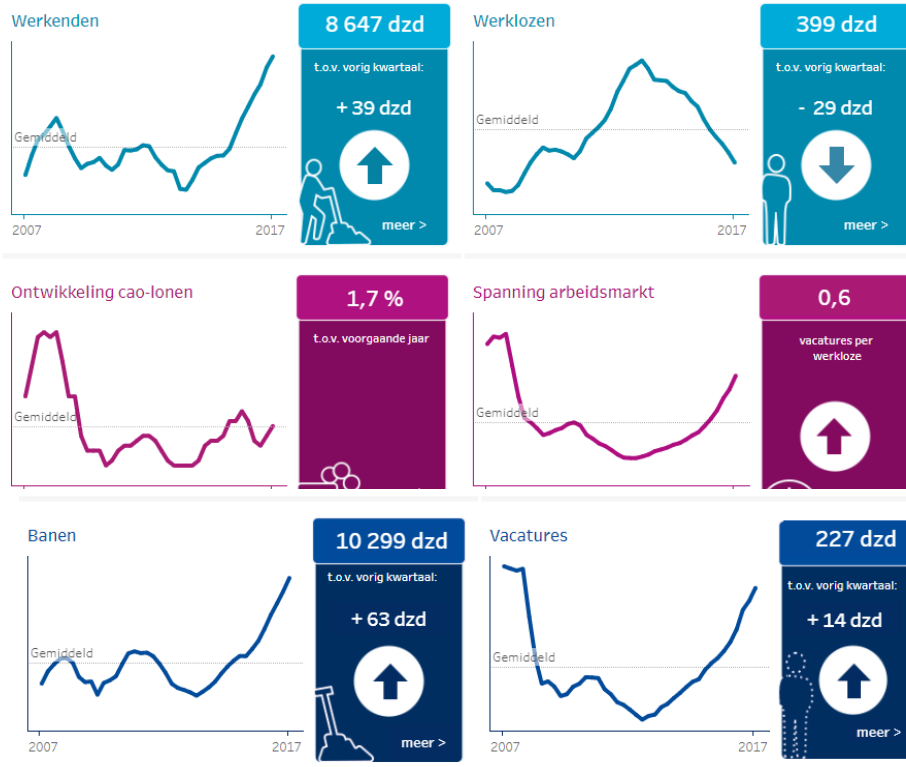


Figuur 1: *Organogram*. Overgenomen van Dopper (z.d.-h) op 6 mei 2018 van https://docs.google.com/presentation/d/1by4ir0rbiyVH89WTlgWAX-J8boxnSizJjo9fIUugQ2o/edit?usp=drive_web&ouid=106929183688706976671



Figuur 2: *Concurrentiepositie*. Overgenomen van [interne bron]

12.2 Bijlage 2: Insights arbeidsmarkt



Figuur 1: Dashboard cijfers arbeidsmarkt. Overgenomen van CBS (z.d.-b.) op 20 februari 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt>



Figuur 2: Cijfers arbeidsmarkt werkloosheid versus vacatures. Overgenomen van CBS (z.d.-c) op 20 februari 2018 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>

12.3 Bijlage 3: Samenvoeging conceptueel model

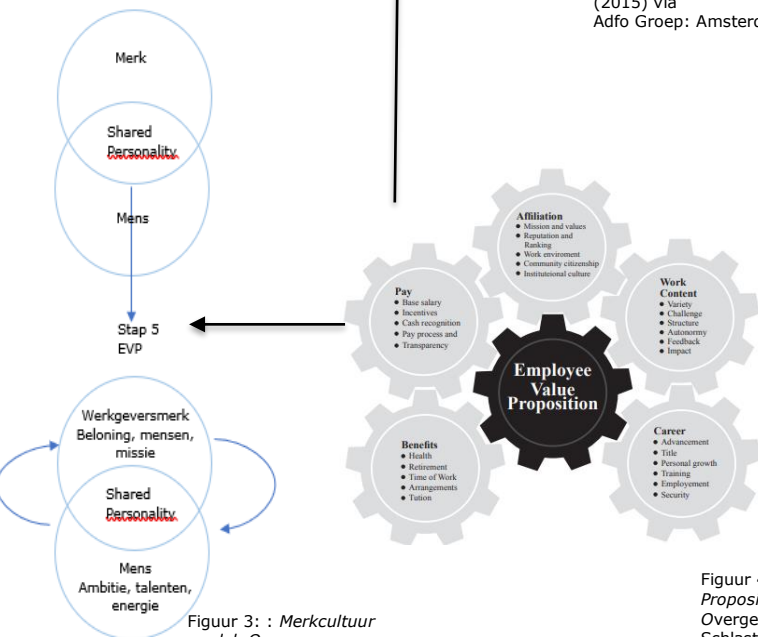
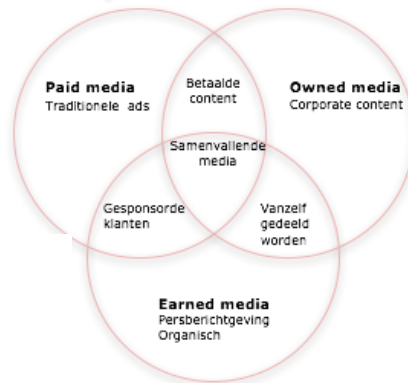
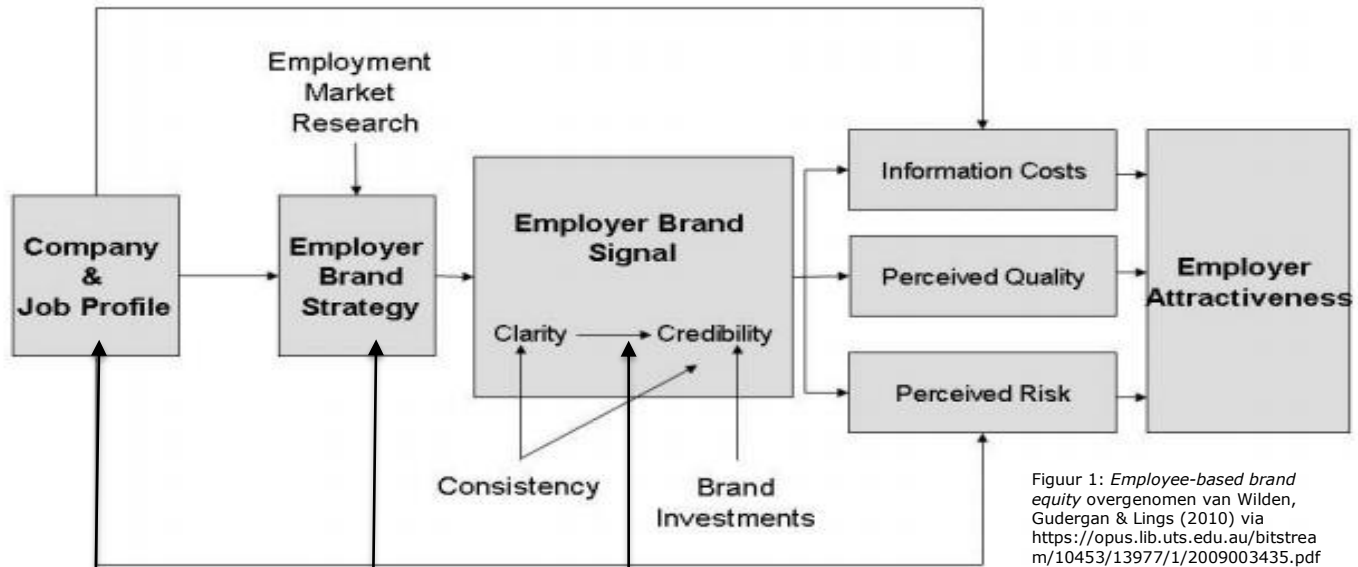
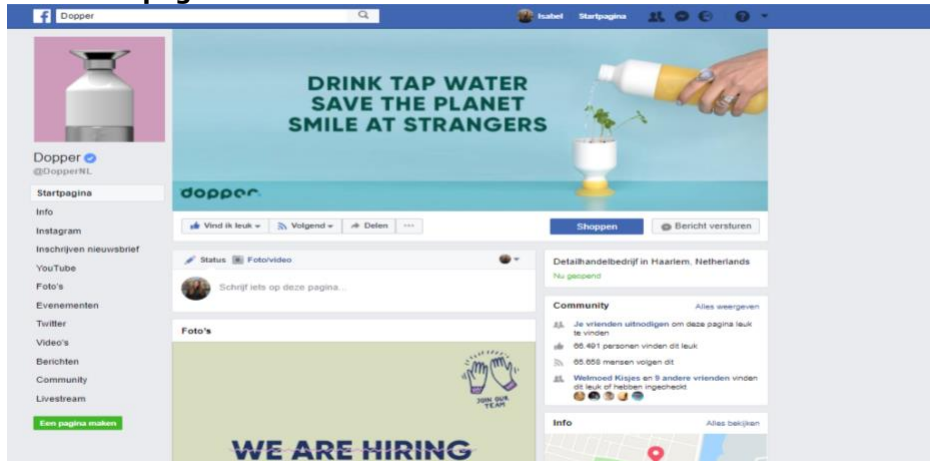


Figure 4: Employee Value Proposition model. Overgenomen van Research & Schlastic Development Team (2012) via <https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>

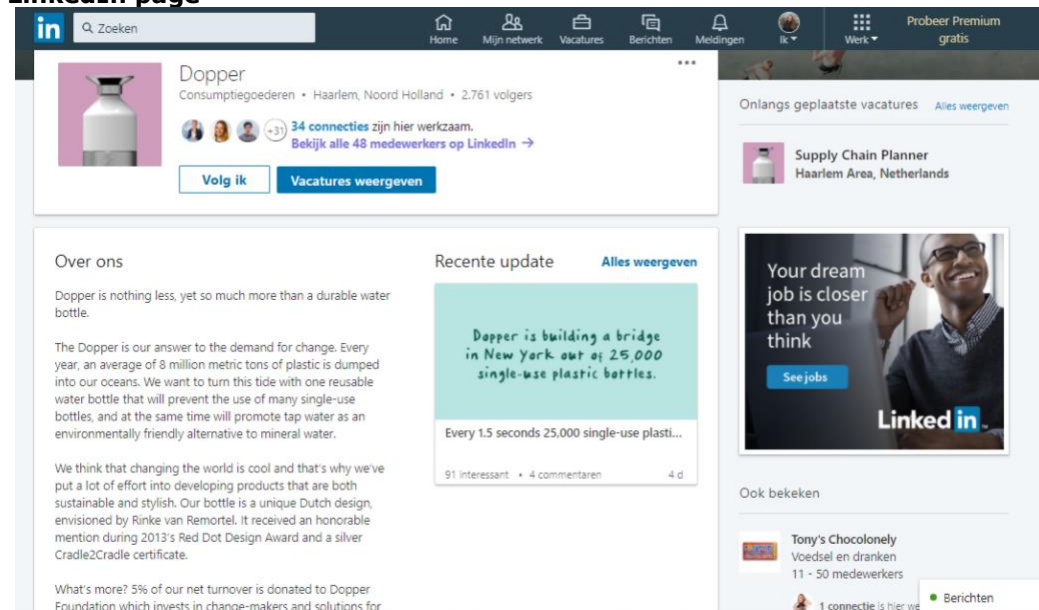
12.4 Bijlage 4: Huidige kanalen

Facebook page



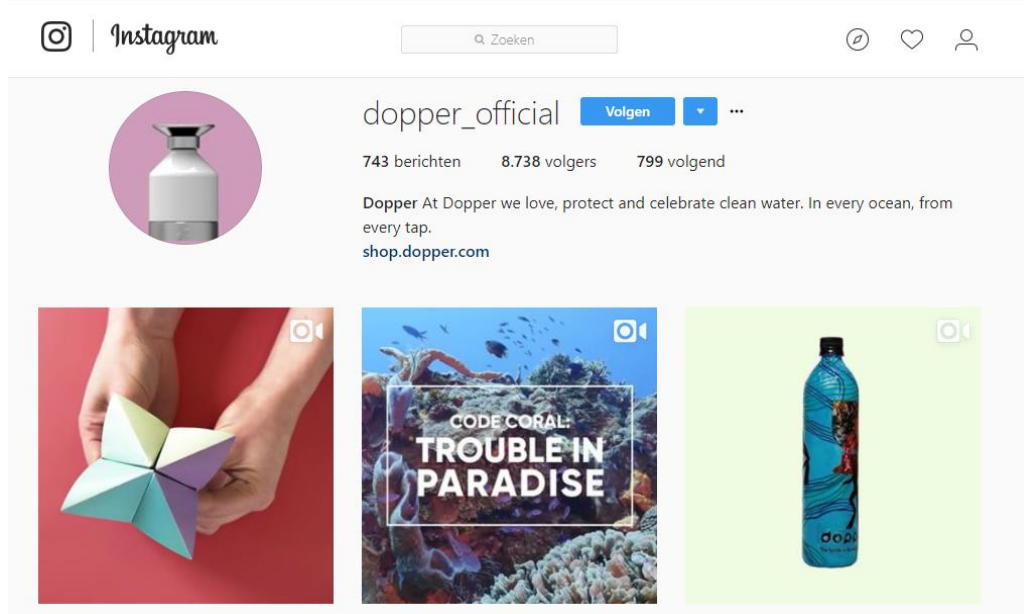
Figuur 1: Facebookpagina. Overgenomen van Doppler NL (z.d.). op 5 februari 2018 van https://www.facebook.com/DopplerNL/?ref=br_rs

LinkedIn page



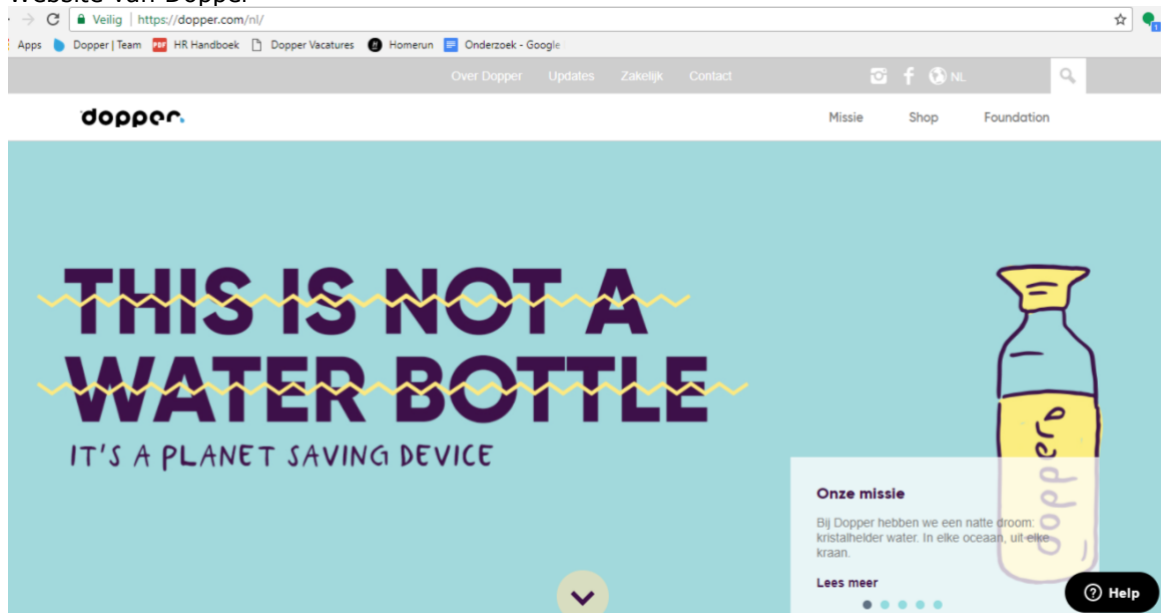
Figuur 2: LinkedIn pagina. Overgenomen van Doppler (z.d.-f). op 5 februari 2018 van <https://www.linkedin.com/company/doppler/>

Instagram



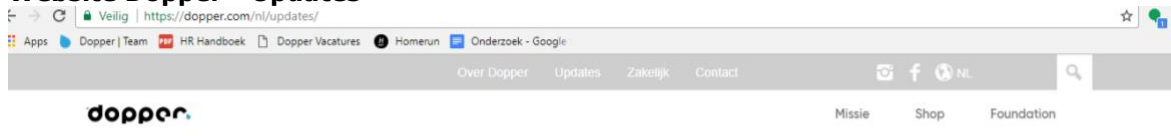
Figuur 3: *Instagram Dopper*. Overgenomen van Dopper_Official (z.d op 5 februari 2018 van https://www.instagram.com/dopper_official/Dopper website - homepage

Website van Dopper



Figuur 4: *Website*. Overgenomen van Dopper (z.d.-l). op 5 februari 2018 van <https://dopper.com>

Website Dopper - Updates



UPDATES

Hier vind je dingen waar we blij van worden en jou graag bij betrekken. Het laatste nieuws, evenementen en projecten.

All Updates

Projecten

Agenda

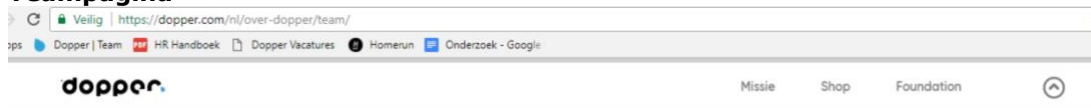
Nieuws



Help

Figuur 5: Updates. Overgenomen van Dopper (z.d.-k). op 5 februari 2018 van <https://dopper.com/nl/updates/>

Teampagina



TEAM DOPPER

Dopper Afdeling

Land / Regio



Merijn Everaarts

CEO & Founder



Virginia Yanquilevich

CEO



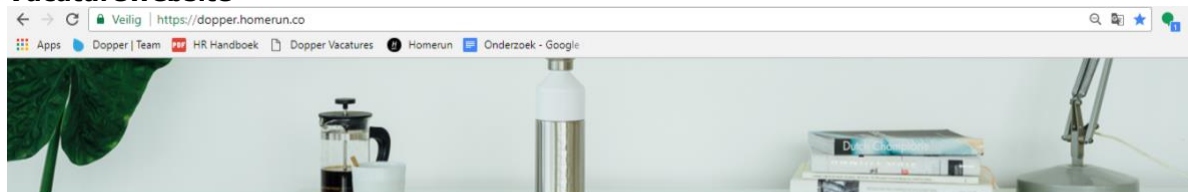
Tjeerd Visser

Brand Ambassador

Help

Figuur 6: Team Dopper. Overgenomen van Dopper (z.d.-j) op 5 februari 2018 van <https://dopper.com/nl/over-dopper/team/>

Vacaturewebsite



About Dopper

At Dopper, we have a dream: crystal clear water. In every ocean, from every tap. Each year, 8 billion kilos of plastic makes its way to our oceans. Together, we can do better. Dopper wants to turn the tide on plastic pollution with a reusable water bottle that reduces the waste of single-use bottles. 5% of our turnover goes to DopperFoundation. The Foundation invests in clean drinking water projects in Nepal, and solutions for plastic pollution that go beyond the bottle.

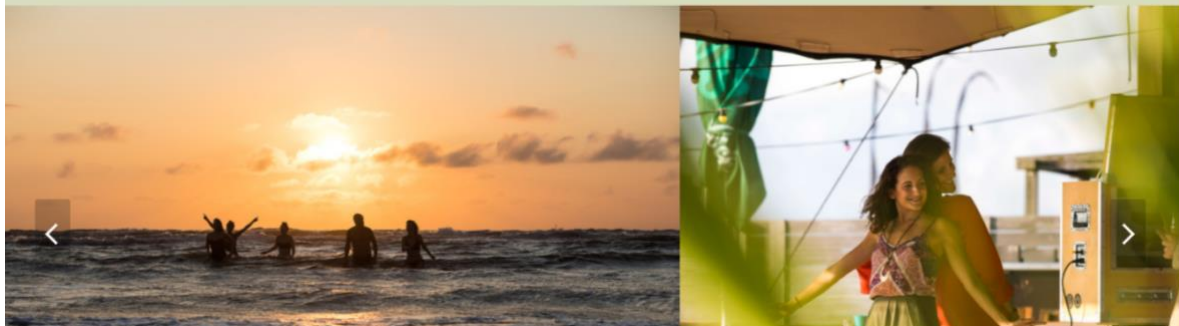


Vacancies

Supply Chain Administrator
Full-time Haarlem

Supply Chain Planner
Full-time Haarlem

SEO SEA Marketeer
Full-time Haarlem



[Our team](#)

[Our website](#)



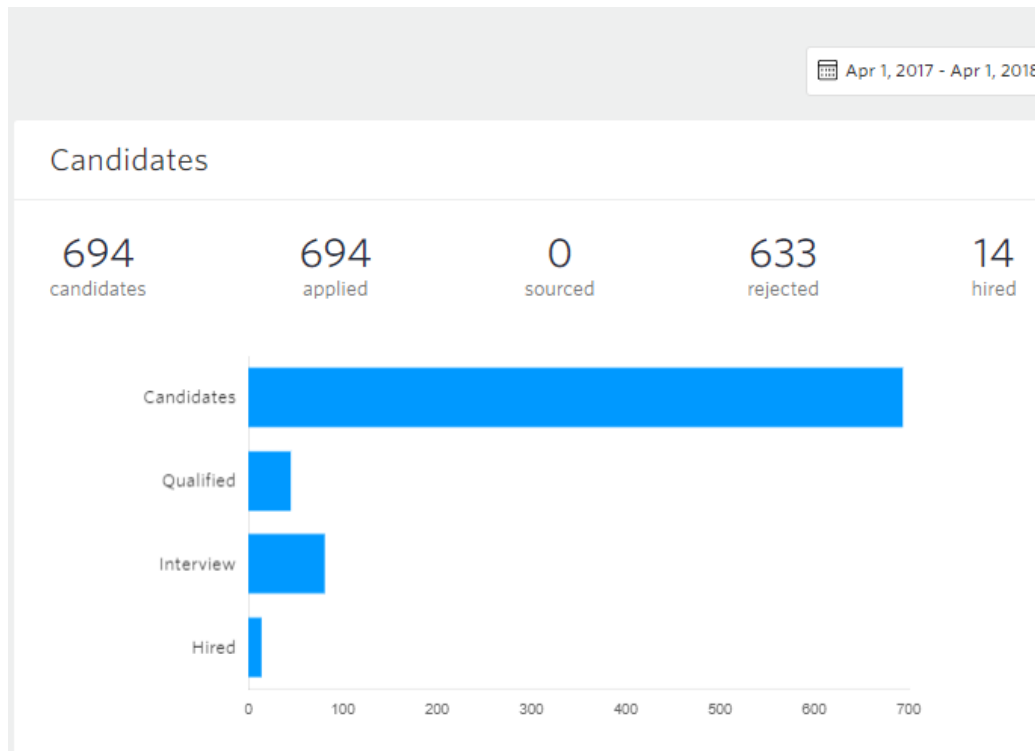
Language: English v

WORKS WITH
HOMERUN

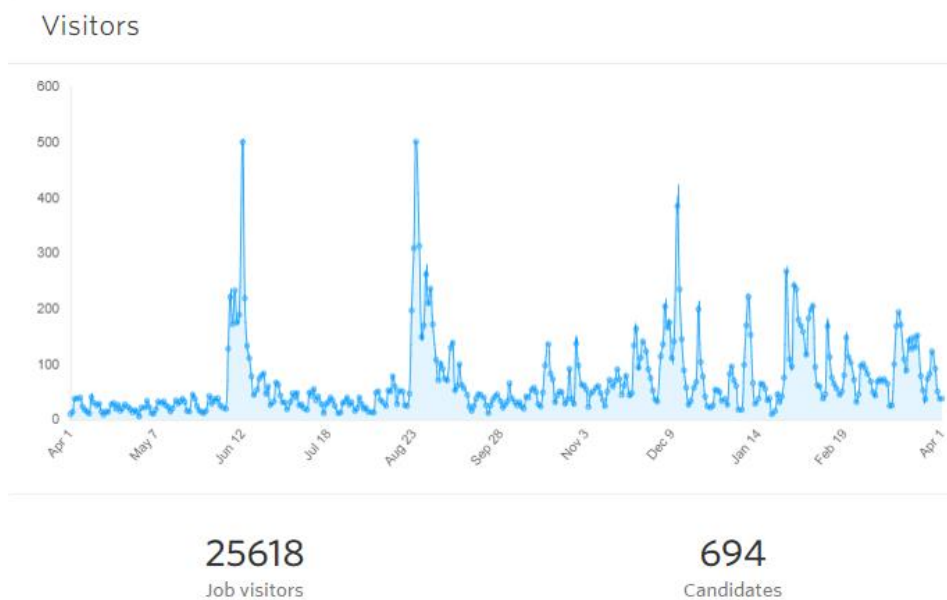


Figuur 7: Vacaturewebsite van Dopper. Overgenomen van Dopper (z.d.-e) op 5 februari 2018 van <https://dopper.homerun.co/>

12.5 Bijlage 5: Insights vacature website



Figuur 1: *Aantal kandidaten*. Overgenomen van Dopper (z.d.) [interne bron]



Figuur 2: *Aantal bezoekers*. Overgenomen van Dopper (z.d.) [interne bron]

Sources



Name	Visits	Applied	Hired
------	--------	---------	-------

Sources



Name	Visits	Applied	Hired
------	--------	---------	-------

Sources



Name	Visits	Applied	Hired
------	--------	---------	-------

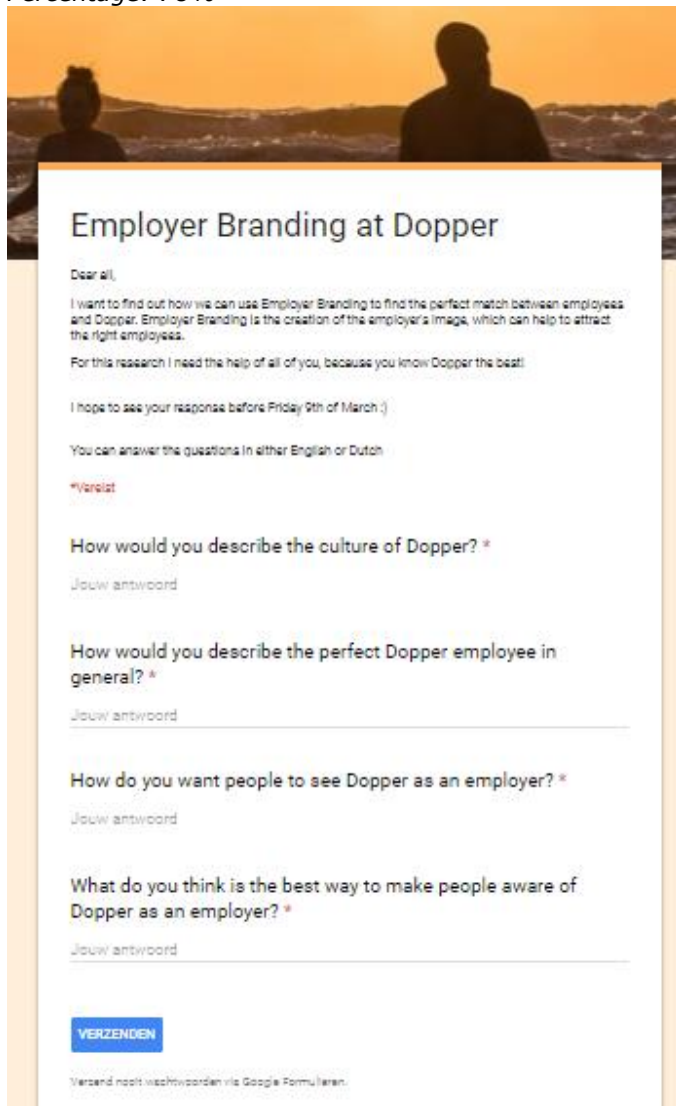
Figuur 3: *Sources*. Overgenomen van Dopper (z.d.) [interne bron]

12.6 Bijlage 6: Interne vragenlijst antwoorden

Aantal medewerkers exclusief externen en ik: 36

Aantal respondenten: 28

Percentage: 78%



The screenshot shows a Google Forms survey titled "Employer Branding at Dopper". The header image shows two people silhouetted against a sunset over water. The survey text is as follows:

Dear all,

I want to find out how we can use Employer Branding to find the perfect match between employees and Dopper. Employer Branding is the creation of the employer's image, which can help to attract the right employees.

For this research I need the help of all of you, because you know Dopper the best!

I hope to see your response before Friday 9th of March :)

You can answer the questions in either English or Dutch

*Verplicht

How would you describe the culture of Dopper? *

Jouw antwoord

How would you describe the perfect Dopper employee in general? *

Jouw antwoord

How do you want people to see Dopper as an employer? *

Jouw antwoord

What do you think is the best way to make people aware of Dopper as an employer? *

Jouw antwoord

VERZENDEN

Verzend nooit wachtwoorden via Google Formulieren.

Figuur 1: *interne vragenlijst*. Zelf gemaakt.

Vragenlijst antwoorden

Codering interne vragenlijst

Tabel 2: codering vraag 1.. Zelf opgesteld

'How would you describe the culture of Dopper?'	
Familiecultuur	1
Open cultuur	10
Team	6
Informeel	11
Sociaal	6
Positief	2
Fun	14
Enthousiast	2
Betrokken	4
Gedreven	4
Bewust	4
Vrouwelijk	3
Vriendelijk/warm	8
Snel/druk	4
Pro-actief	5
Dynamisch	1
Innovatief	1
Chaotisch	1

Tabel 3: codering vraag 2. Zelf opgesteld

'How would you describe the perfect Dopper employee in general?'	
Wereld verbeteren	18
Drive	3
Beste uit zichzelf halen	5
Variatie	3
Open	1
Betrokken	4
Kritisch	1
Sociaal	9
Teamwork	8
Individueel krachtig	1
Experts	6
Positief/enthousiast	8
Flexibel	5

Hard werkend	5
--------------	---

Tabel 4: codering vraag 3. Zelf opgesteld

'How do you want people to see Dopper as an employer?'	
Gelijkheid	2
Betrokken	3
Warm	1
Missiegedreven	13
Work-life balance	2
Goede werksfeer/fun	7
Modern/jong/hip	7
Creatief	4
Ontwikkelmogelijkheden	5
Social enterprise/B-Corp	5
Great Place To Work	5

Tabel 5 codering vraag 4. Zelf opgesteld

'What do you think is the best way to make people aware of Dopper as an employer?'	
Marketing omtrent goed werkgeverschap	11
Verhalen vertellen	9
Duidelijke vacature	1
Via via/mond-op-mond	4
Volgers op LinkedIn vergroten	2
Duidelijke vragen stellen	1
Meelopen	1
Activaties op scholen	2
Juiste kanalen kiezen voor vacatures	3
Brandbook voor HR	2
Fimpjes publiceren over Dopper als werkgever	2

Uitkomsten interne vragenlijst

How would you describe the culture of Dopper?

28 reacties

1. Het is een familie cultuur: iedereen kent elkaar, iedereen helpt elkaar en iedereen kan elkaar zeggen wat ze denken. Als je binnen komt bij Dopper voelt het als een soort van thuis komen.
2. Bij Dopper veranderen dingen snel. De cultuur onderling is heel open, vrij en samen. Toch wankelt het soms, omdat veranderingen niet altijd door iedereen worden begrepen.
3. Informeel en sociaal
4. Open, social, warm, engaged, team spirit, integrity, positive, fun
5. Informeel, hecht team. Bewust van het milieu en de omgeving.
6. Informal, Relaxed, Friendly, Easy to connect, Feminine, Enthusiastic, Engaged, Passionate, Driven, Caring, Warm
7. Open, vrolijk, ambitieus, get things done, en ook gelijk aan onze kernwaarden: bold, unconventional., etc.
8. The culture of Dopper is, in my view, very mellow and easy-going. People are respectful, friendly and take you seriously. They have one goal that they all work on together, namely spreading the mission. Furthermore, I can see that for Dopper it is important that their employees are satisfied. This is visible through free coffee, meals, etc. It gives a nice upgrade to the overall sphere/culture.
9. Fun, fast, pro-active.
10. Open with a lots of chats and smiles with your colleagues. But most of all with a big heart for social and environmental change.
11. Dopper is een informeel bedrijf waarin er veel collegialiteit heerst. Er wordt hard gewerkt maar ook veel gelachen.
12. Open, gezellig en soms wat chaotisch.
13. Open, informeel, sociaal, hard werken maar wel met veel gezelligheid/fun
14. Fun, dynamic, fresh and female
15. Leuk, druk, aanwezige mensen, pro actief, gezellig, vrouwelijk ;-)
16. Enthousiast, spontaan, (te) veel vrouwen, amicaal
17. Informal, cozy, work hard play hard mentality
18. Samenhang
19. Fun & pro active
20. Fun. Responsible. Pro-active and connected. At least, that is what we want according to the core values :) But I think we are. Next to this, you could say that Dopper has an very open culture.
21. Open culture
22. Informal, professional and filled with companionship
23. Informeel, open and fun
24. Open, innovatief.
25. De cultuur van Dopper is warm, vaak informeel en vol met passie
26. Gedreven, open, fun, betrokken
27. Fun, creative, Friendly, Social, invested in the company
28. Informeel, open, persoonlijk, weinig hiërarchie, positief, fun

How would you describe the perfect Dopper employee in general?

28 reacties

1. Ik zou de perfecte dopper medewerker omschrijven als iemand die de wereld wil verbeteren, het beste wil halen uit zichzelf en en anderen en een bepaalde drive heeft om alles te bereiken wat wordt verwacht.
2. Voor mij is er geen perfecte dopper employee. Ik vind juist variatie heel belangrijk. Veel mensen bij Dopper zijn heel open, opvallend en druk. Hier houd ik van. Maar ook voor de mensen die wat rustiger zijn, en minder opvallen is er plek!
3. Ambitieuw, betrokken, pro-actief, kritisch, sociaal
4. First of all, he or she is passionate about the mission, as for Dopper it goes way further than typical commercial missions. Needs to be able to work in team but also independently. Needs to be able to appreciate the freedom and take his/her responsibility in it. Needs a positive and problem solving mindset, as many processes are not very clear yet/ need to be set up.
5. Gedreven, milieu bewust. Harde werken maar ook goed met elkaar kunnen ontspannen.
6. Passionate, Driven, Skilled, Expert in her or his field, not "a 6 is enough", not a "9 to 17-er"
7. creative, can do mentality, sustainable, active, humorous
8. The perfect Dopper employee really cares about the mission behind the bottle/business.
9. She/he is also eager to come with new ideas about the strategy, foundation or marketing and helps to spread the mission in her/his environment.
10. Involved in the mission and creative in getting the mission over to the general public
11. Open, hard worker, good at what he does , a specialist but also easy to switch between tasks. Never afraid to try something new.
12. Positief gestemde medewerkers die allen de wereld iets beter willen maken.
13. Iemand die flexibel is en tegen verandering kan, openstaat voor / interesse toont in collega's, iemand die bekwaam is met de missie.
14. Ze moeten voldoen aan onze kernwaarden: Fun, responsible, Pro-active, Connected.
15. Intrinsiek gemotiveerd, energiek, out of the box, bold and original
16. Iemand die in de missie gelooft, die hard werkt, een teamplayer, en iemand gezelligheid hoog in het vaandel heeft staan
17. Enthousiast, wilt met alles meedoen, gezellig, werkt hard en zet zich in voor -en met het team, heeft een Dopper missie hart, STOER, doorzetter
18. Works hard but is social with coworkers as well. Involved and concerned with the motto of Dopper.
19. Iemand die zich inzet voor een ander, sociaal is en zichzelf
20. A Responsible, fun human being to be around with A positive mind towards the future of change. Engaged with making the world a better place and mission driven.
21. The perfect employee is a change maker. He is committed to the mission and has a check in the box with our core values.
22. Professional, with a broad view on the world.
23. Happy, helpful and focused
24. Sociaal, milieubewust en enthousiast
25. Ik denk niet dat er een soort perfecte dopper employee is. ik denk dat juist een mix van persoonlijkheden een kracht van dopper is. Maar als ik een eigenschap moet noemen is het toch wel een passie voor minder plastic.
26. Gedreven, open, verantwoordelijk
27. Hard working. High standard of quality. Wants to push the company further. Up-to-date on latest trends in their role. Team-player; will stay late to work to help a colleague. Stays for the borrel's because they are social. Likes to go out with team-members.
28. Iemand die achter onze missie staat en zich hier persoonlijk verbonden mee voelt. Verder is de 'perfecte Dopper medewerker' iemand die verantwoordelijkheid neemt en voelt, flexibel is, goed kan samenwerken, goed kan communiceren, zich op zijn/haar gemak voelt in een jonge/informele organisatie,.

How do you want people to see Dopper as an employer?

28 reacties

1. Dopper is een werkgever waarbij medewerker en leidinggevenden gelijk staan.
2. Precies zoals het is. Niet beter, niet slechter.
3. Betrokken, warm en progressief
4. As a company that is on an actual mission and not purely focussed on revenue. However, I think it is important to outline that we "use business as a force for good" and set us apart from the typical "eco activist" image with wollen sock. I think that the communication of Dopper as an employer should/ does rely on the same core values as the brand itself.
5. Als een werkgever met commitment, die een serieuze werkhouding vraagt maar ook ontspanning faciliteert.
6. As a mission driven company
7. Als een scale up die echt impact maakt, waar je als medewerker alle kansen krijgt en in een goede werksfeer kan werken en natuurlijk waar we de wereld met onze missie aan het veroveren zijn
8. I want that people know that Dopper has a modern, easy going culture and that the company really stands behind its values about the mission.
9. Place to have fun doing cool things!
10. As a chance to find out what you really like, to be yourself and to explore new things next to the things you already know how to do.
11. Goede werkgever. Dus flexibiliteit indien dit nodig is, ruimte voor moderne arbeidsvoorwaarden welke goed passen bij millennials.
12. Leuk, creatief bedrijf met een duurzame missie.
13. X
14. Bold, unconventional, original and exciting.
15. Als een tof, hip bedrijf dat goed doet voor de wereld, waar je op dit moment voor wilt werken.
16. Jong bedrijf waar je veel kan leren, veel kansen krijgt, platte bedrijfsstructuur, work hard play hard mentaliteit, professioneel, voorloper in duurzaamheid
17. Fun to work at, employees get creative freedom. A lot is possible within limits ofcourse. Provides feedback.
18. Als een bedrijf die niet enkel gericht is op verkoop maar op een betere toekomst
19. A business using their force for good in the most fun & exciting way.
20. A great place to work where people respect each other in every way they are and do. Dopper is a frontrunner as a social enterprise and also for the new way of working where you can follow your dreams and have the right balance between work and private life.
21. as a Great place to work and to develop your self.
22. The place to be
23. as a social enterprise that does good for the world but even better for it's employees
24. Als een werkgever die je de ruimte krijgt jezelf te ontwikkelen, die goede dingen voor de wereld doet en een werkgever die het beste uit zijn medewerkers wil halen.
25. Als een betrokken werkgever zowel voor de missie als voor het personeel.
26. Fijne werkgever waar de missie voorop staat, creativiteit wordt gewaardeerd, waar je uitgedaagd wordt om je talenten te benutten.
27. Invested in their employees. That they have a focus on personal development.
28. Missie gericht, succesvol, jong, ondernemend, creatief, BCorp, innovatief, voorbeeldfunctie/inspiratie voor andere organisaties

What do you think is the best way to make people aware of Dopper as an employer?

28 reacties

1. Ik denk dat Dopper meer marketing moet maken omtrent goed werkgeverschap
2. Met echte verhalen, duidelijke vacatures en het liefst via via.
3. Branding van het Doppermerk, informele en creatieve karakter van social media exposure en verhalen van werknemers
4. I think that social media is a great way, as we want to find people that are truly engaged with the mission. So ideally, they are already part of our community. However, I think we should not only focus on Instagram and Facebook, but invest a lot more in growing an international followers base and engaging with the followers on a regular basis on LinkedIn. Job posts should only be a little part of this the regular engagement.
5. Wat ik vaak hoor is dat mensen niet weten dat Dopper een Nederlands bedrijf is dat in Haarlem zit. Wellicht dat daardoor mensen niet direct aan Dopper denken als werkgever.
6. Ask people if they just want to show up, do their job and earn money. Or... Contribute to a mission
7. veel missie gedreven updates en foto's van events / borrels met medewerkers. ook veel personal branding; interviews met medewerkers publiceren
8. I think Dopper should promote its culture more also through social media.
9. Do'n't know. Normaly I would say make short movies about it. But we don't have that many people and having the same people in different movies seems stupid ;)
10. Branding on LinkedIn and blogposts about Dopper as an employer.
11. Nodig mensen uit om een dag mee te lopen. Meer medewerkers op social media aan het woord laten hoe een dag van een Dopper medewerker eruit ziet.
12. Meer activiteiten / spreken voor studenten of op HBO instellingen en universiteiten.
13. X
14. Door het personeel zelf, social media en prijzen winnen
15. Juiste kanalen kiezen om vacatures op te zetten, juiste afbeelding en content bij de vacature plaatsen (dus geen yoga afbeelding bij een account manager vacature) zodat ook de personen die gezocht worden reageren, zelf op zoek gaan naar kandidaten die bij het bedrijf passen, op de juiste manier omgaan met het brandbook bij het plaatsen van de vacatures (kijken naar goede kleuren en afbeeldingen per vacature).
16. Brandbook - Foto's, kleuren en tekst moeten in lijn zijn met Dopper. Niet te veel roze of alleen vrouwen op de foto - we zoeken niet alleen maar vrouwen. Foto's die slaan op de vacature. - accountmanager geen lachende, wijn drinkende, yoga uitvoerende vrouwen foto - Vacatures op de juiste kanalen uitzetten.
17. Facebook and at schools to reach out to young people. At festivals, to spread the Dopper motto but also to make people aware Dopper as an employer.
18. Mond op mond reclame
19. I think spreading the vacancy at the right place for the right vacancy can do a lot
20. Word to mouth and via (social) media channels like facebook and Linked in. At the same time Dopper should be in the media with opinion articles of disciplines we have within Dopper; marketing, finance, sales, production etc etc
21. By communicating via our social channel (for example LinkedIn) that we are a great place to work, and why. Maybe sometimes interviews with people working at Dopper, or an after movie from the expedition weekend, or an enquete to candidates how they experience as to learn.
22. have more visibility on Linked in according to a strategy that really fits Dopper.
23. Show all companies what a real social enterprise is, want are the concrete benefits for the employees and what makes this different for a normal company, once that is clear start spreading that message
24. Het naar buiten brengen dat Dopper een great place to work is. Post af en toe van de gezelligheid (bijv borrels) foto's op social media
25. via een platform wat veel vooral jonge mensen aanspreekt. via linkedin, facebook, instagram zoiets.
26. Communiceren over wat we als werkgever doen, dus niet alleen de fun part, maar ook wat we hier effectief doen. Hoe ziet dat eruit (denk misschien aan korte filmpjes op social waarin een medewerker aan het woord komt of iets wat op kantoor gebeurt...)
27. n/a
28. Positieve verhalen/ervaringen van werknemers en (misschien nog wel belangrijker) oud-werknemers. Daarnaast via de samenwerkingen die wij hebben met partners, key accounts, etc. Ten slotte stralen wij uiteraard via onze social kanalen uit wie we zijn, wat we doen en hoe wij dat doen; dat geeft een beeld voor mensen die Dopper niet vanuit eigen ervaring kennen, maar alleen af moeten gaan op de site/social kanalen.

12.7 Bijlage 7. Interviews nieuwe medewerkers

Respondenten

Aangezien het team klein is en ik de anonimiteit wil waarborgen, worden hieronder de nieuwe medewerkers en stagiaires geschetst (die zijn begonnen in 2018). Bij de uitwerking van de interviews wordt alleen aangegeven of dit om een stagiair of medewerker gaat. Op deze manier wordt minder snel afgeleid wie welke antwoorden heeft gegeven.

Tabel 1: *Respondenten*. Zelf opgesteld

Soort dienstverband	Afdeling	In dienst datum	Interview afgenomen
Medewerker	Sales	Januari 2018	nee
Medewerker	Sales	Januari 2018	nee
Stagiair	Marketing	Februari 2018	ja
Stagiair	HR/Office Management	Februari 2018	ja
Stagiair	Operations	Maart 2018	ja
Medewerker	Marketing	Maart 2018	ja
Medewerker	Finance	April 2018	ja
Medewerker	Marketing	April 2018	ja

Analyseschema

In het analyseschema worden de interviews kort uitgewerkt. De reden hiervoor is dat op deze manier niet het gehele interview gelezen hoeft te worden om erachter te komen waar de antwoorden op de deelvragen vandaan komen.

Tabel 3: *analyseschema interviews*. Zelf opgesteld.

	Interview	Komst bij Dopper	Consument	Waarom gesolliciteerd	Imago	Waar	Hoe
Resp. 1 Medewerker	4 april 15 min.	Kwam vacature tegen op LinkedIn of indeed. Door vriend nog een keer gestuurd: toen interesse door inhoud vacature	Nee. Wel bekend met product	Vacature + website sprak aan	Jonge/gedreven organisatie. Geschetste beeld is realiteit	Vacatureviaginy, frankwatching, Facebook en emerge. Vriendendag	Eerder beleid opgezet voor aandragen nieuwe medewerkers. In ruil voor aandragen: etentje
resp. 2 Stagiair	4 april 15 min.	Kwam in nederland voor een studie en zag overal Doppers. Ging ze verkopen in Zwitserland in de winkel van haar moeder. Ging Doppers ophalen, kwam in het bedrijfspand van Dopper. Dit is altijd bij gebleven	Ja, zelfs een verkoper en promotor.	Missie belangrijk	Leuke werkplek. Heel informeel en er worden veel meer projecten georganiseerd dan verwacht.	LinkedIn of Google. Ook eerder met headhunting sb edrijf gewerkt	Experience day. Aandragen door middel van LinkedIn Refured
Resp.3 Stagiair	4 april 15 min.	Niet helemaal duidelijk meer, maar wel uit verhalen van vrienden.	Wel Dopper aanwezig, wilde alleen niet mee gaan met de trend	Door goede verhalen & website	Kwam over als een jong bedrijf. Nu misschien nog wel informeler dan ik van tevoren dacht. Ook is opgevallen dat iedereen kort werkt bij Dopper.	Google	Kijkdagen organiseren. Samenwerkingen met scholen. Marketingactivaties ook benoemen dat Dopper een werkgever is,
Resp. 4 Stagiair	4 april 15 min.	Op LinkedIn. De vacature sprak meteen aan	Had wel een gekregen Dopper. Geen idee dat het in Haarlem zat	Door vacaturetekst + foto's van het team	Informeel & Jong. Relaxed kennismakingsgesprek. Nu blijkt iedereen nog harder te werken dan verwacht.	Stagemarkten	Delen van activiteiten. Stagemarkten aanwezig zijn
Resp. 5 Medewerker	12 april 15 min.	Op LinkedIn	Heeft Dopper altijd gevolgd. Juist omdat het in Haarlem zit. Oude werkgever: project met branded Doppers	Kon goed vinden in de missie, door liefde voor strand en zee. Uitstraling van organisatie + vacatureinhoud hebben doorslag gegeven	Beeld is hetzelfde gebleven als voorheen: jong, missiegedreven en met humor. Missie staat nog wel veel meer voorop dan gedacht.	Netwerken	Eerst vacature delen in netwerk van medewerkers. Netwerk meenemen naar borrels ook een idee.
Resp. 6 Medewerker	12 april 15 min.	Gezocht op functietitel	Eerlijk gezegd niet	Schrijfstijl van de vacature sprak aan. Functie inhoud ook.	Foto's lieten zien dat het jong, hip en gezellig. Dit beeld is hetzelfde gebleven!	Zoeken op internet naar vacatures	Nog meer doen aan social media

Codering

De codering van de interviews wordt bijgehouden om aan te geven hoe vaak een bepaald antwoord terug komt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de interviewvragen.

Tabel 4: *codering vraag 1. Zelf opgesteld*

'Hoe ben jij bij Dopper terecht gekomen?'	
LinkedIn	3
Ervaring vriend	2
Ervaring product	1
Zoeken op Google	1

'Was je voorheen al consument?'	
Ja	4
Nee	2

Tabel 5: *codering vraag 2. Zelf opgesteld*

'Waarom heb jij uiteindelijk gesolliciteerd bij Dopper?'	
Vacature/functie sprak aan	5
Ervaringen	2
De missie	2
Foto's op site	2

Tabel 6: *codering vraag 3. Zelf opgesteld*

'Hoe was jouw beeld van Dopper vóór het sollicitatiegesprek en hoe is dat nu?'	
Hetzelfde	5
Jong, hip, informeel, gezellig team	6
Echt om de missie	1
Harde werkers	1
Kort werkzaam	1

Tabel 7: *codering vraag 4. Zelf opgesteld*

'Hoe ga jij normaal gesproken op zoek naar een werkgever?'	
Vacatureviaginny	1
Frankwatching	1
Facebook	1
Emerce	1
Vriendendag	1
LinkedIn	1
Headhuntingbedrijf	1
Google	2
Stagemarkt	1
Connecties	2

Tabel 8: *codering vraag 5. Zelf opgesteld*

'Heb jij nog een idee hoe Dopper nog verder zou kunnen overbrengen wie Dopper is als werkgever?'	
Social media	1
Goede functietitels	1
Eerst in netwerk rondsturen	1
Netwerkborrels	1
Delen van activiteiten	2
Stagemarkten aanwezig zijn	2
Banenmarkten	1
Samenwerking met marketing	1
Experience day	1
Aandragen	2

Transcripties interviews

Respondent 1

4 april 2018

Hoe ben jij bij Dopper terecht gekomen?

Zelf kwam ik de vacature al tegen op LinkedIn of Indeed, een van de twee.

Ik vond zelf het begin van de vacaturetekst een beetje cheesy, maar hij bleef wel in mijn hoofd hangen.

Toen een vriend van mij de vacaturetekst nog een keer naar mij stuurde ging ik pas echt goed de vacature lezen en kwam ik er achter dat dit toch wel echt iets voor mij was. Hij had zelf ook ervaring met Dopper als werkgever, omdat hij eerder contact had gehad met Marjolijn (HR Manager). Hij wees mij erop dat Dopper een leuke werkgever is en dat het goed bij mij zou passen.

Was je voorheen al een consument?

Eerlijk gezegd niet. Ik was wel bekend met het product, maar ik was geen volger van Dopper. Voor het sollicitatiegesprek heb ik er natuurlijk wel een aangeschaft!

Waarom heb jij uiteindelijk gesolliciteerd bij Dopper?

De vacature sprak mij aan en ik ging mij verder verdiepen door het bezoeken van de website en de vacaturesite. De plaatjes en teksten die worden gebruikt op de website kwamen overeen met het beeld dat was geschetst door de vriend van mij.

Hoe was jouw beeld van Dopper vóór het sollicitatiegesprek en hoe is dat nu?

Ik was de dag voor mijn gesprek naar een event van 'Celebrate the changemakers' gegaan, zodat ik al een beetje kon proeven hoe het was om bij Dopper te zijn. Een jonge en gedreven organisatie, met de missie voorop. Het beeld dat door middel van de vacaturetekst, de vacaturewebsite en de website van Dopper was geschetst kwam overeen.

Mijn beeld was vrijwel gelijk gebleven, echter was het sollicitatiegesprek wel minder 'spontaan' dan ik in mijn hoofd had. Dit is natuurlijk ook logisch, omdat je elkaar toch een beetje moet aftasten tijdens zo'n officieel gesprek.

Het beeld wat ik vooraf heb geschetst blijkt wel echt overeen te komen met hoe Dopper daadwerkelijk is.

Hoe ga jij normaal gesproken op zoek naar een werkgever?

Zelf ben ik nog een beetje ouderwets als het gaat om het zoeken naar een werkgever. Kanalen die ik gebruik zijn voornamelijk vacatureviaginny, frankwatching, Facebook en Emmerce.

Wel heb ik eerder op het punt gestaan om een vriendendag van ING te bezoeken.

Heb jij nog een idee hoe Dopper nog verder zou kunnen overbrengen?

Voorheen bij een andere werkgever van mij heb ik geholpen met een onderdeel opzetten: het aandragen van nieuwe medewerkers.

Elke vacature werd eerst gedeeld onder iedere medewerker via Intranet en de mail. Hierin was het mogelijk om hem meteen te delen via social mediakanalen.

Om medewerkers ook actief mee te laten doen met het vinden van geschikte kandidaten, kreeg iedere medewerker de mogelijkheid om kandidaten aan te dragen. Degene die de meeste kandidaten voorstelt voor een vacature kreeg een etentje met vijf vrienden.

Als daadwerkelijk een medewerker aangenomen werd van jouw voorgestelde kandidaten, dan kreeg je een bonus. Voor managementfuncties was de bonus nog iets hoger.

Respondent 2

4 april 2018

Hoe ben jij bij Dopper terecht gekomen?

Mijn moeder heeft een winkel in Zwitserland, waar levensmiddelen worden verkocht. Ik heb zelf een jaar in Nederland gestudeerd en gewoond, waardoor ik er snel achter kwam dat de Dopper helemaal een hip was op dat moment. Mij sprak voornamelijk de missie aan; in mijn studie is duurzaamheid een belangrijk onderwerp.

De fles zelf heeft een opvallend design, dus bleef dit altijd in mijn achterhoofd. Toen mijn moeder mij kwam opzoeken in Nederland gingen wij naar een Show-up waar producten tentoongesteld werden voor bedrijven. Hier werd ook Dopper gepresenteerd en ook mijn moeder was meteen enthousiast. In Zwitserland had je wel al herbruikbare flessen, maar niet met zo'n bijzondere missie op de achtergrond.

We besloten voor de winkel van mijn moeder deze fles te gaan importeren. Ik ben zelf een keer naar het Dopper hoofdkantoor gegaan om promotiemateriaal op te halen, zodat we deze bij het tentoonstellen van de Dopper konden hangen.

Op deze manier heb ik Dopper ook als werkgever gezien en toen ik weer terug was in Zwitserland, is dit mij altijd bijgebleven.

Was je voorheen al een consument?

Zoals ik eerder aangaf: ik was al een fanatieke consument. Ik had zelf ook een fles, omdat ik deze gewoon bij mijn moeders winkel kon halen. Het product en de missie hebben er uiteindelijk toe geleid dat ik ook Dopper als werkgever interessant vond.

Waarom heb jij uiteindelijk gesolliciteerd bij Dopper?

Ik wilde mij ook hard maken voor de missie van Dopper. Nu gaat mijn thesis over plastic recycling in Zwitserland, dus mijn interesse ligt daar ook echt. Toen ik op de website van Dopper keek en ik zag dat er een marketing stage open stond, móest ik gewoon solliciteren.

Hoe was jouw beeld van Dopper vóór het sollicitatiegesprek en hoe is dat nu?

Het leek mij een leuke plek om te werken.

Mijn beeld na het sollicitatiegesprek was dat het nog veel informeler was dan ik had gedacht. Degene met wie ik een gesprek had, had gewoon een knot in en geen make-up op. Ook viel mij op dat de medewerkers vrij jong waren.

Mijn beeld over de cultuur is hetzelfde gebleven. Wel merk ik dat Dopper met veel meer projecten bezig is dan ik van tevoren dacht.

Hoe ga jij normaal gesproken op zoek naar een werkgever?

Normaal gesproken zoek ik op LinkedIn of google ik gewoon een stage titel. Daarnaast heb ik wel eens gewerkt met een headhuntingbedrijf.

Heb jij nog een idee hoe Dopper nog verder zou kunnen overbrengen?

Misschien een experience day, waarin medewerkers de mogelijkheid hebben om bekenden mee te nemen naar Dopper. Het is ook een idee om de functie 'refured' te gebruiken op LinkedIn. In Zwitserland zijn ze nu bezig met het promoten om medewerkers aan te dragen in plaats van het plaatsen van de vacature en wachten op response.

Respondent 3

4 april 2018

Hoe ben jij bij Dopper terecht gekomen?

Ik weet het eerlijk gezegd niet meer precies, maar volgens mij heb ik in de vriendengroep van mijn vriend ooit ingebracht dat ik op zoek was naar een stageplek. Zij kwamen al snel met Dopper, omdat zij bekend zijn in die wereld.

Was je voorheen al een consument?

Zelf had ik al een Dopper, maar ik moet zeggen dat ik niet mee ging met de 'trend' toen het écht een ding werd in Nederland.

Waarom heb jij uiteindelijk gesolliciteerd bij Dopper?

Door de goede verhalen die ik over Dopper heb gehoord en het feit de website mij aansprak.

Hoe was jouw beeld van Dopper vóór het sollicitatiegesprek en hoe is dat nu?

Ik had de website al bekeken en daarin kon ik opmaken dat het een bedrijf was met jonge medewerkers en een informele cultuur.

en hoe is dat nu?

Hetzelfde eigenlijk. Misschien was het nóg wel informeler dan ik van tevoren had gedacht.

Is jouw beeld van Dopper nog veranderd nu je echt voor Dopper werkt?

Mij is wel opgevallen dat iedereen kort werkzaam is bij Dopper. Dit geeft als stagiair wel een beeld dat je zou kunnen doorgroeien, maar zou voor anderen wat onzekerheid kunnen geven.

Hoe ga jij normaal gesproken op zoek naar een werkgever?

Ik zoek eigenlijk gewoon op Google naar een vacature die mij interesseert.

Heb jij nog een idee hoe Dopper nog verder zou kunnen overbrengen?

Kijkdagen zouden ervoor kunnen zorgen dat de doelgroep al eerder wordt bereikt. Schoolsamenwerkingen voor stages. Misschien ook nog aanwezig zijn op banenmarkten.

HR en Marketing zouden ook meer samen kunnen werken, waarbij bijvoorbeeld bij promotie over duurzaamheid wordt gepromoot dat wij ook een werkgever zijn.

Respondent 4

4 april 2018

Hoe ben jij bij Dopper terecht gekomen?

Ik had eerder al een stage, maar ik voelde mij daar totaal niet op mijn gemak. Hier moest ik koffie halen voor mijn stagebegeleider en ik voelde mij meer als een slaaf dan een medewerker. Ik was dan ook wanhopig op zoek naar een nieuwe stage en toen zag ik de vacature van Operations Stage bij Dopper online op de LinkedIn pagina voor stages.

De eerste alinea was: 'kun jij voortreffelijke koffies zetten... dan ben jij niet de stagiair die wij zoeken'. Dit sprak mij enorm aan, juist omdat ik op dat moment wél koffies moest maken. Ook Dopper zelf vond ik interessant en na het verder verdiepen in de organisatie zelf, kwam ik erachter dat dit écht bij mij past.

Was je voorheen al een consument?

Ik had wel altijd al een Dopper, omdat ik deze had gekregen in 2010 met een event. Echter had ik nooit de link gelegd dat Dopper in Haarlem zat.

Waarom heb jij uiteindelijk gesolliciteerd bij Dopper?

De vacature sprak mij enorm aan en de foto's van het team gaven mij een positief gevoel over Dopper.

Hoe was jouw beeld van Dopper vóór het sollicitatiegesprek en hoe is dat nu?

Mijn idee van Dopper was dat het informeel en jong is, hier was ik ook echt wel naar op zoek. Het sollicitatiegesprek zelf was super relaxed: er werden grapjes gemaakt en na het gesprek was ik meteen aangenomen.

Mijn beeld over de cultuur is wel hetzelfde gebleven, maar ik ben er wel achter gekomen dat iedereen nog veel harder werkt dan ik van tevoren had gedacht.

Hoe ga jij normaal gesproken op zoek naar een werkgever?

Zelf bezoek ik voor stages altijd een stagemarkt van mijn school; hier worden stagebedrijven voorgesteld aan studenten. Daarnaast kijk ik ook wel vaak tussen mijn connecties.

Heb jij nog een idee hoe Dopper nog verder zou kunnen overbrengen?

Het delen van alle activiteiten die worden georganiseerd op werkgevers vlak zijn belangrijk, zodat eventuele kandidaten geïnteresseerd blijven in Dopper als werkgever. Misschien is het ook een idee om op stagemarkten aanwezig te zijn; al is het alleen om naambekendheid te creëren.

Respondent 5

12 april 2018

Hoe ben jij bij Dopper terecht gekomen?

Ik ben de vacature tegengekomen op LinkedIn. Ik kreeg meteen de neiging om te solliciteren, ook al zat ik nog prima bij mijn andere werkgever. De vacaturetekst liet al zien dat het een jong en hip bedrijf was, met veel humor.

Was je voorheen al een consument?

Ik heb Dopper altijd op de voet gevolgd: een Haarlemse onderneming, waarvan ik de oprichter regelmatig op het schoolplein tegen kwam. Zelf had ik vooral branded Doppers en een project in mijn vorige baan hadden we een samenwerking met Dopper.

Waarom heb jij uiteindelijk gesolliciteerd bij Dopper?

Het werken bij een organisatie met een missie is voor mij toch belangrijk. In de missie van Dopper kon ik mij goed vinden, omdat ik zelf veel op het strand ben. Hier kom ik net als Merijn plastic tegen, tot op grote ergernis aan toe. De leuke uitstraling van het bedrijf daarbij opgeteld en de inhoud van de functie hebben ervoor gezorgd dat ik ging solliciteren.

Hoe was jouw beeld van Dopper vóór het sollicitatiegesprek en hoe is dat nu?

Mijn beeld van Dopper is eigenlijk hetzelfde gebleven als ik van tevoren had gedacht. Voorheen had ik het idee dat Dopper een jong bedrijf is, waarin iedereen hard werkt voor de missie en humor altijd een belangrijk onderdeel is hierbij. Dit klopt: nu ik hier werk is mijn beeld niet heel veel meer veranderd. Wel is mij nóg duidelijker geworden dat Dopper het écht om de missie gaat en niet om het verkopen van de Doppers.

Hoe ga jij normaal gesproken op zoek naar een werkgever?

Bij het zoeken naar een werkgever vind ik netwerk heel belangrijk. Vaak keek ik in mijn netwerk waar ik het best bij zou passen. Dan had ik al een soort haakje, waardoor sneller contact gelegd kon worden. Het ouderwets solliciteren met brief en cv was echt niet meer waar ik gelukkig van werd, vijf minuten koffie drinken met de werkgever wel. Ik probeerde eigenlijk altijd binnen te komen om mijn gezicht te laten zien.

Heb jij nog een idee hoe Dopper nog verder zou kunnen overbrengen?

Aangezien netwerk erg belangrijk is, is het een idee om eerst de vacature rond te laten sturen in het netwerk van medewerkers. Hierbij zou bijvoorbeeld pas na een week de vacature online gezet kunnen worden, zodat eerst echt het netwerk alleen wordt benaderd. Je zult je al snel verbazen hoeveel mensen passen bij de vacature alleen al gekeken in het netwerk van medewerkers. Als hier binnen een week geen passende kandidaten uitrollen, kan de vacature verder uitgezet worden.

Netwerk meenemen naar borrels is ook een idee: hierdoor kan al eerder kennis worden gemaakt met eventuele potentiële kandidaat en werkgever.

Respondent 6

Datum: 12 april 2018

Hoe ben jij bij Dopper terecht gekomen?

Ik was op zoek naar een nieuwe baan en heb gezocht op de functietitel. Hierbij was ik wel op zoek naar een baan redelijk dicht bij huis, waarbij ik al snel bij Dopper terecht kwam.

Was je voorheen al een consument?

Eerlijk gezegd niet. Wel was ik zelf altijd al bezig met het zo min mogelijk kopen van PET-flesjes en het drinken uit glazen in plaats van plastic bekertjes.

Waarom heb jij uiteindelijk gesolliciteerd bij Dopper?

De meeste finance vacatures zijn een beetje saai verwoord en ik ben denk ik het tegenovergestelde van een 'standaard finance medewerker'. De vacature van Dopper sprak mij heel erg aan: vooral de schrijfstijl en de foto's gaven mij een goed beeld van Dopper als werkgever. Ik dacht meteen: hey, dit past bij mij. Bij het kiezen van een werkgever vind ik het wel belangrijk om een werkgever te hebben die daadwerkelijk ergens voor gaat. Hierdoor ben je zelf ook meer gemotiveerd om hard te werken. Daarnaast is het voor mij belangrijk om mezelf te kunnen zijn en dat mensen interesse hebben in jou als persoon. Dit leek zo te zijn.

Hoe was jouw beeld van Dopper vóór het sollicitatiegesprek en hoe is dat nu?

Ik heb natuurlijk na het lezen van de vacature de website ook bekeken. Hier kon ik meteen de teamsamenstelling zien: jong, hip en gezellig team leek het mij. Het gaf mij een beeld van de cultuur, althans ik had het beeld dat iedereen zichzelf kon zijn. Tijdens het sollicitatiegesprek voelde ik meteen een klik en de cultuur die ik van tevoren had gedacht bleek te kloppen. Nu ik hier werk is dit eigenlijk nog steeds het beeld wat ik heb van Dopper.

Hoe ga jij normaal gesproken op zoek naar een werkgever?

Ik zoek meestal zelf op internet naar vacatures. Bij mij vind ik netwerken niet de manier, omdat ik het graag zelf wil uitzoeken. Hierbij is een functietitel natuurlijk erg belangrijk.

Heb jij nog een idee hoe Dopper nog verder zou kunnen overbrengen?

Ik denk dat Dopper nog meer zou kunnen doen met social media en het plaatsen van artikelen die de doelgroep aanspreekt. Zelf zit ik niet super veel op social media, maar ik denk dat een groot deel van de doelgroep hier wel gebruik van maakt.

Daarnaast vind ik het belangrijk dat de titels van functies goed wordt uitgekozen: hier wordt toch op gezocht.

12.8 Bijlage 8: Interview met Marketing over marketingstrategie

Analyseschema

Hieronder wordt kort de informatie uit het interview opgeschreven, zodat niet de gehele uitwerking gelezen hoeft te worden om te kijken waar de informatie vandaan komt.

Tabel 1. *Analyseschema*. Zelf opgesteld

Interview	Bereiken consument	Betrokken consument	Marketing naar HR
12-4-2018 15 minuten	Letterlijk benaderen met eigenschappen van perfecte consument in het achterhoofd. Perfecte consument = perfecte medewerker.	Niet alleen maar consumenten die voor missie gaan. Kiezen wel retailers en samenwerkingen waar perfecte consument aanwezig is. Om betrokken te houden: perfecte service	Benaderen van sollicitanten, dan niet per se met recruitmentbutton. Volgers benaderen die al aanhanger zijn van Dopper. Hierbij ook mensen die bij B-Corps werken. Ook open solliciteren promoten: dit zijn mensen die willen werken bij Dopper: soort community van maken (hier eerst kijken). Celebrate the Changemakers: in gesprek gaan met deze mensen

Transcriptie interview marketing

Hoe bereiken jullie de juiste consumenten voor Dopper?

Eigenlijk gaan wij letterlijk zoeken en benaderen. Bekende social influencers gaan niet zomaar met een Dopper op de foto. Hierbij vinden wij het belangrijk om social influencers uit te kiezen die daadwerkelijk achter de missie staan en zelf ook op een zo'n duurzame manier leven. Wij hebben wel een 'perfecte influencer' in ons hoofd en ik denk dat deze voor een groot deel ook de 'perfecte medewerker' is. Eigenlijk benaderen wij dus ook de doelgroep die HR zou willen benaderen.

Hoe zorgen jullie voor betrokken consumenten?

Wij hebben natuurlijk niet alleen consumenten die 100% achter de missie staan en daadwerkelijk zo leven. Bij het aanspreken van de juiste consumenten proberen wij wel invloed uit te oefenen. Dit doen wij door het kiezen van de juiste retailers en dus het gebruik maken van social influencers. Om hen betrokken te houden, proberen wij de beste service te bieden en de leukste posts te bedenken.

Welke onderdelen van de marketing strategie zou HR kunnen inzetten om ook de doelgroep te bereiken?

Ik denk dat HR ook veel meer kan doen met het benaderen van sollicitanten. Ik weet dat bij de recruitment button van LinkedIn degene worden gevonden die vindbaar willen zijn voor recruiters. Dit is dan misschien niet de doelgroep die je zou willen. Eigen volgers benaderen zou wél een mogelijkheid kunnen zijn. Dopper heeft al veel fans op Facebook en LinkedIn, maar ook Instagram. Misschien zit hier ook wel een goede match in.

De kandidaten waar Dopper naar op zoek zijn, zijn vaak niet per se op zoek naar een nieuwe functie. Deze wil Dopper dan toch wel bereiken, dus dit is iets waarbij het benaderen van de doelgroep een goede manier zou kunnen zijn. Kandidaten die hierbij benaderd kunnen worden zijn degene die bij B-corps werken of andere maatschappelijk verantwoorde organisaties.

Daarnaast denk ik dat het belangrijk is om open solliciteren meer te promoten en makkelijker te maken. Hierin kan een soort community ontstaan. Bijvoorbeeld opslaan en dan als er een vacature is, hier eerst in kijken. Deze mensen zijn namelijk écht geïnteresseerd in Dopper als werkgever.

Wat ook een mogelijkheid is, is het in gesprek gaan met mensen bij Celebrate the Changemakers. Hier komen ook vaak mensen naar toe die geïnteresseerd zijn in Dopper als werkgever én ook nog eens de moeite nemen om hiernaartoe te komen. De echt gemotiveerde kandidaten zijn op deze manier ook vaak betrokken.

12.9 Bijlage 9: Enquête

Enquête voor potentiële Dopper kandidaten

Hi potentiële kandidaat,

Wil jij mij in 5 minuten helpen bij het succesvol afronden van mijn scriptieonderzoek én direct kans maken op één van de drie Doppers? Ik ben namens Dopper op zoek naar mensen die werken of willen werken bij een Benefit Corporation (B-Corp) en deze enquête willen invullen. Onder de respondenten verloot ik drie Doppers. Zorg er wel voor dat je jouw enquête opstuurt vóór 15 mei.

Alvast hartelijk bedankt.

Isabel

In welke generatie deel jij jezelf in?

Bij deze vraag wordt onderscheid gemaakt tussen generaties, zodat Dopper erachter kan komen hoe zij nu (generatie X en Y) en in de toekomst (generatie Z) de juiste kandidaten kunnen aantrekken.

- ☐ Generatie X: Geboren vóór 1980
- ☐ Generatie Y: Geboren tussen 1980 en 1994
- ☐ Generatie Z: Geboren vanaf 1995

Wat is op jou van toepassing?

- ☐ Ik werk voor een B-Corp
- ☐ Ik wil voor een B-Corp werken

Wat vind jij het belangrijkste bij het kiezen van een werkgever?

- ☐ Pay: Het geld dat wordt gegeven als beloning voor het werk
- ☐ Affiliation: Het gevoel van onderdeel zijn van de organisatie
- ☐ Work Content: Gevoel van tevredenheid als gevolg van het werk wat je doet
- ☐ Career: De mogelijkheden op lange termijn op gebied van ontwikkeling en vordering
- ☐ Benefits: Indirecte voordelen voor medewerkers

Hoe belangrijk vind jij onderstaande arbeidsvoorwaarden op het gebied van 'pay'?

	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Salaris	☐	☐	☐	☐
Bonus	☐	☐	☐	☐
Winstuitkering	☐	☐	☐	☐
Pensioenregeling	☐	☐	☐	☐
Reisvergoeding	☐	☐	☐	☐
Eigen auto	☐	☐	☐	☐
Eigen laptop	☐	☐	☐	☐
Eigen telefoon	☐	☐	☐	☐
Kortingen op producten	☐	☐	☐	☐
Fitnessabonnement	☐	☐	☐	☐

Hoe belangrijk vind jij de onderstaande arbeidsvoorwaarden omtrent 'Affiliation'?

	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Werkgeversreputatie	☐	☐	☐	☐
Missie	☐	☐	☐	☐
Locatie	☐	☐	☐	☐
Platte organisatiestructuur	☐	☐	☐	☐
Informele bedrijfscultuur	☐	☐	☐	☐
Kantoorruimte	☐	☐	☐	☐
Vaste werkplek	☐	☐	☐	☐
Gratis lunch	☐	☐	☐	☐
Sustainable thee, koffie en snacks	☐	☐	☐	☐
Viering van bijzondere gelegenheden (verjaardagen, behalen van resultaten, medewerker van de week)	☐	☐	☐	☐

Hoe belangrijk vind jij de onderstaande arbeidsvoorwaarden omtrent 'Work Content'?

	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Functie-inhoud	☐	☐	☐	☐
Duidelijke verwachtingen en kaders	☐	☐	☐	☐
Teamsamenstelling	☐	☐	☐	☐
Leiderschapsstijl	☐	☐	☐	☐
Strategie	☐	☐	☐	☐
Afdelingsstrategie	☐	☐	☐	☐
Persoonlijke strategische doelstellingen	☐	☐	☐	☐
Transparantie	☐	☐	☐	☐
Betrokkenheid bij (duurzame) projecten	☐	☐	☐	☐
Werkelijke updates over lopende projecten	☐	☐	☐	☐

Hoe belangrijk vind jij de onderstaande arbeidsvoorwaarden omtrent 'Career'?

	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Doorgroei mogelijkheden	☐	☐	☐	☐
Opleidingsbudget	☐	☐	☐	☐
Traineeships	☐	☐	☐	☐
Persoonlijk Development Plans	☐	☐	☐	☐
Interne trainingen over persoonlijke ontwikkeling	☐	☐	☐	☐

Hoe belangrijk vind jij de onderstaande arbeidsvoorwaarden omtrent 'Benefits'?

	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Telewerken	☐	☐	☐	☐
Vakantiedagen	☐	☐	☐	☐
Opleidingsbudget	☐	☐	☐	☐
Sabbatical	☐	☐	☐	☐
Work-life balance	☐	☐	☐	☐
VrijMBo	☐	☐	☐	☐

Als je op zoek bent naar een nieuwe baan, hoe zoek jij naar een passende werkgever? (meerdere keuzes mogelijk)

- ☐ Google
- ☐ LinkedIn
- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ Benaderd worden door bedrijven/connecties
- ☐ Netwerk benaderen
- ☐ Via een recruitmentbureau/detacheringbureau/uitzendbureau
- ☐ Vacaturewebsites (zoals Indeed, nationale vacaturebank e.d.)
- ☐ Advertenties in bladen/kranten
- ☐ Advertenties op social media kanalen
- ☐ Carrièremails van een werkgever
- ☐ Dialogen (interviews met medewerkers)
- ☐ Bedrijfsbezoeken
- ☐ Georganiseerde evenementen van een werkgever
- ☐ Vriendendagen
- ☐ Eerder gevolgde stages
- ☐ Anders

200 tekens resterend

Waar verwacht jij (betrouwbare) informatie te vinden over een werkgever? (meerdere keuzes mogelijk)

- ☐ Berichten op social media kanalen
- ☐ Interviews met medewerkers over de werkgever
- ☐ Verhalen van medewerkers
- ☐ De website van de werkgever
- ☐ Carrièrebeurzen
- ☐ Bedrijfsbezoeken
- ☐ Vriendendagen
- ☐ Anders

200 tekens resterend

In hoeverre spreekt de onderstaande missie jou aan?

About Dopper

At Dopper, we have a dream: crystal clear water. In every ocean, from every tap. Each year, 8 billion kilos of plastic makes its way to our oceans. Together, we can do better. Dopper wants to turn the tide on plastic pollution with a reusable water bottle that reduces the waste of single-use bottles. 3% of our turnover goes to DopperFoundation. The Foundation invests in clean drinking water projects in Nepal, and solutions for plastic pollution that go beyond the bottle.



- ☐ Spreekt mij helemaal niet aan
- ☐ Spreekt mij niet aan
- ☐ Spreekt mij aan
- ☐ Spreekt mij heel erg aan

In hoeverre spreekt de onderstaande tekst jou aan?

What's in it for you?

Dopper is a great place to work. We can give you at least 10 reasons why we think so, but it's also official: Dopper made the list of 'Great Place to Work 2018'! We offer you a workplace in a vibrant environment where creativity is in the air, as well as the amazing aromas of our delicious coffee. Our team outings are (un)forgettable, don't hesitate to contact us for references. Not enough? We'll also deposit a digital bag of money into your account every month.

Apply now

- ☐ Spreek mij helemaal niet aan
- ☐ Spreek mij niet aan
- ☐ Spreek mij aan
- ☐ Spreek mij heel erg aan

In hoeverre spreken onderstaande foto's van het team jou aan?



Femke Holdorp
Partnership Manager



Stephanie van den Berg
International Sales Manager



Geeske Gerding
Jr. Controller



Isabel Machielse
HR Intern



Janine de Rolier
Purchase & Logistics



Timo Smits
Sales Executive

- ☐ Spreek mij helemaal niet aan
- ☐ Spreek mij niet aan
- ☐ Spreek mij aan
- ☐ Spreek mij heel erg aan

In hoeverre spreekt zo'n LinkedInpost over Dopper jou aan?



- ☐ Spreek mij helemaal niet aan
- ☐ Spreek mij niet aan
- ☐ Spreek mij aan
- ☐ Spreek mij heel erg aan

Hoe zou jij Dopper als werkgever omschrijven, uitgaande van jouw ervaringen/kennis tot nu toe?

Niet verplicht, maar je zou Dopper wel bij maken met een antwoord & je maakt meer kans op zo'n mooie Dopper

Typ een zin

250 tekens resterend

Heb je aanvullende tips voor Dopper om de juiste kandidaten voor nieuwe functies aan te trekken?

Niet verplicht, maar je zou Dopper wel bij maken met een antwoord & je maakt meer kans op zo'n mooie Dopper

Typ een zin

250 tekens resterend

Wil je kans maken op een van de drie Doppers? Vergeet dan niet hier jouw mailadres achter te laten! :-)

De verdeling vindt plaats op basis van de bruikbaarheid van de ingevulde antwoorden.

 Typ een zin

250 tekens restand

ENQUÊTE INDIENEN 

Enquête maken gratis ✓ Aangeboden door Survio

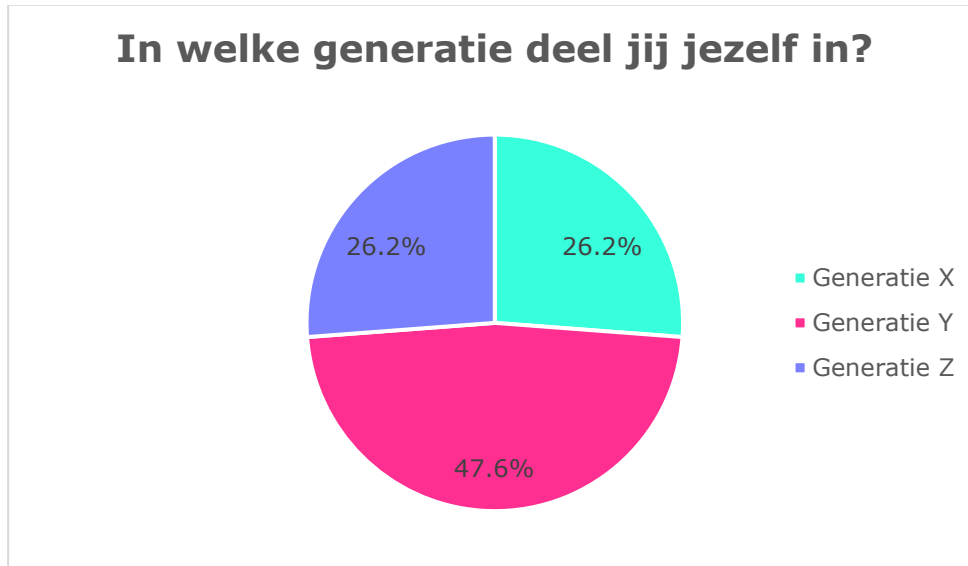
Figuur 1: *Enquête opmaak*. Overgenomen op 2 mei van <https://my.survio.com/>

Resultaten enquête

1. In welke generatie deel jij jezelf in?

Tabel 2: resultaten deelvraag 1. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

	Aantal	Percentage
Generatie X	22	26,2%
Generatie Y	40	47,6%
Generatie Z	22	26,2%

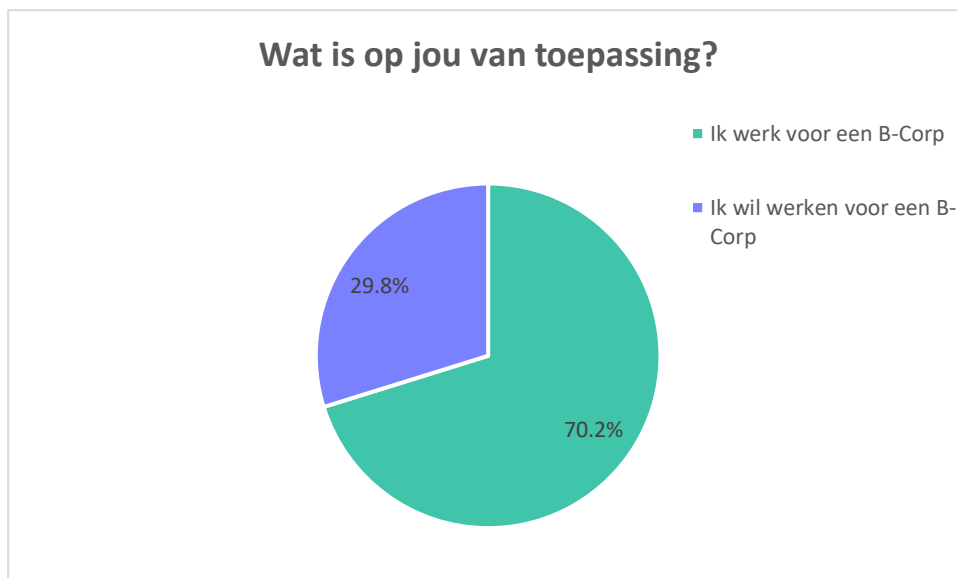


Figuur 2: resultaten deelvraag 1. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

2. Wat is op jou van toepassing?

Tabel 3: resultaten deelvraag 2. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

	Aantal	Percentage
Ik werk voor een B-Corp	59	70,2%
Ik wil werken voor een B-Corp	25	29,8%

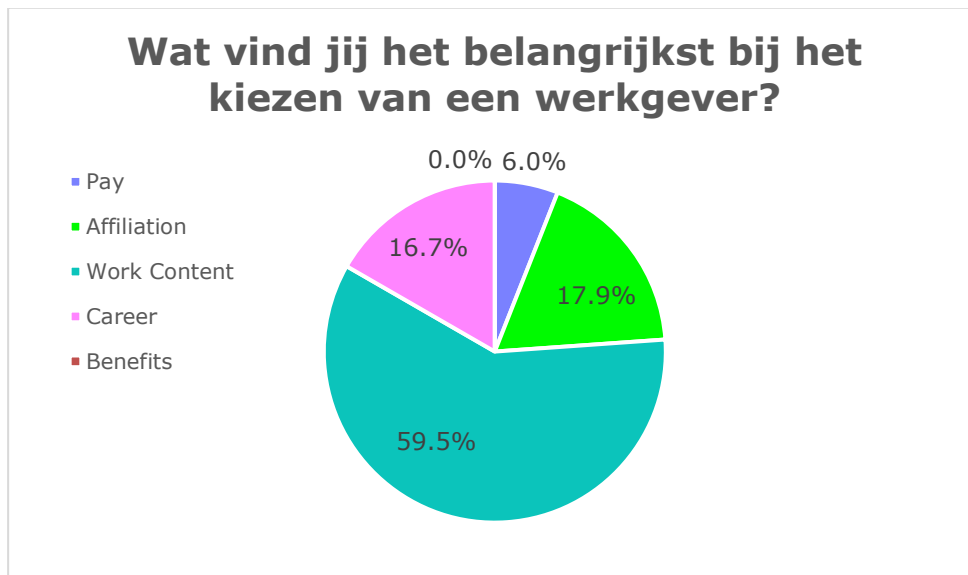


Figuur 3: resultaten deelvraag 2. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

3. Wat vind jij het belangrijkste bij het kiezen van een werkgever?

Tabel 4: resultaten deelvraag 3. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

	Aantal	Ratio
Pay	5	6,0%
Affiliation	15	17,9%
Work Content	50	59,5%
Career	14	16,7%
Benefits	0	0,0%

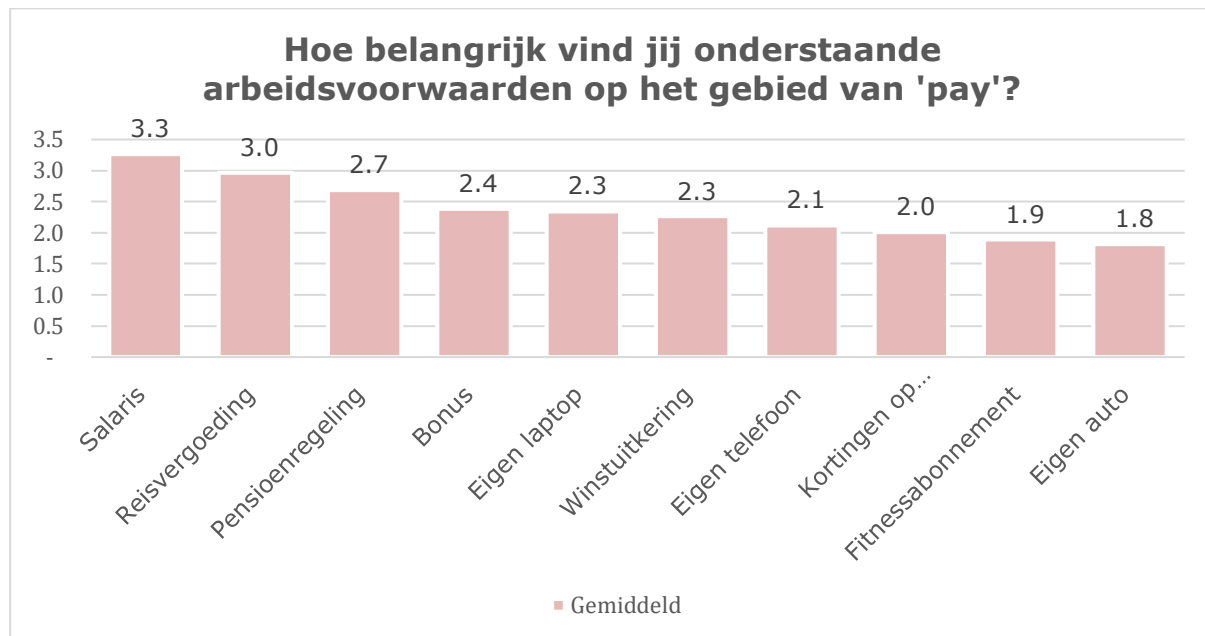


Figuur 4: resultaten deelvraag 3. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

4. Hoe belangrijk vind jij onderstaande arbeidsvoorwaarden op het gebied van 'pay'?

Tabel 5: resultaten deelvraag 4. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

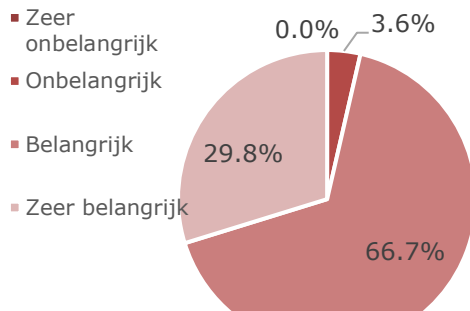
	Ze er on be lang rij k		On be lang rij k		Be lang rij k		Ze er be lang rij k		Totaal	
	1		2		3		4			
	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Totaal punten	Gemiddeld
Salaris	0	0	3	6	56	168	25	100	274	3,3
Reisvergoeding	1	1	14	28	56	168	13	52	249	3,0
Pensioenregeling	8	8	24	48	38	114	14	56	226	2,7
Bonus	6	6	45	90	28	84	5	20	200	2,4
Eigen laptop	16	16	33	66	25	75	10	40	197	2,3
Winstuitkering	9	9	47	94	25	75	3	12	190	2,3
Eigen telefoon	20	20	41	82	16	48	7	28	178	2,1
Kortingen op producten	22	22	42	84	17	51	3	12	169	2,0
Fitnessabonnement	32	32	34	68	13	39	5	20	159	1,9
Eigen auto	28	28	45	90	9	27	2	8	153	1,8



Figuur 5: resultaten deelvraag 4.. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

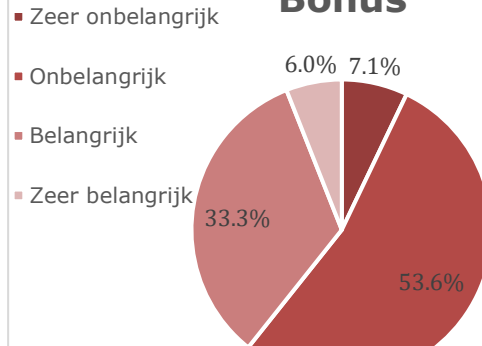
Per onderdeel

Salaris



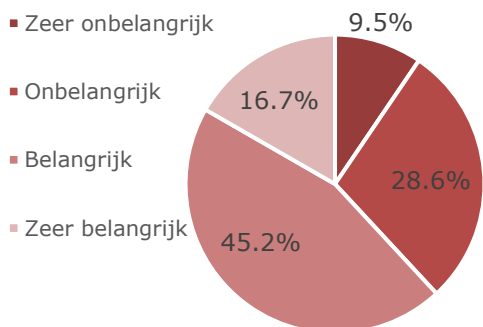
Figuur 6

Bonus



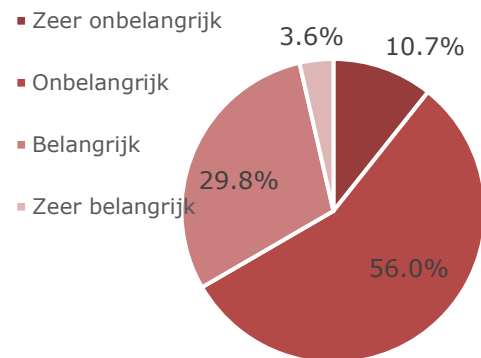
Figuur 7

Pensioenregeling



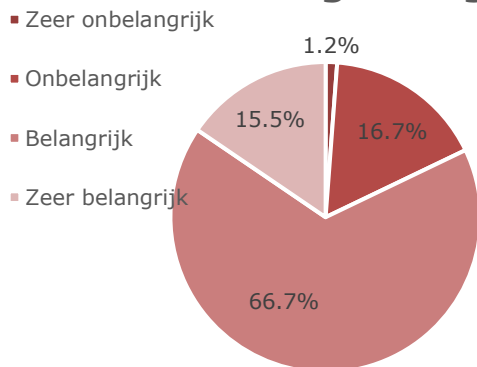
Figuur 8

Winstuitkering



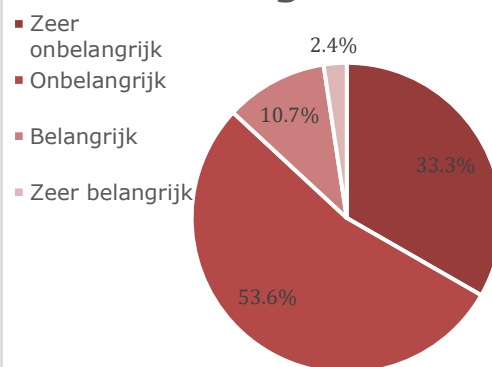
Figuur 9

Reisvergoeding



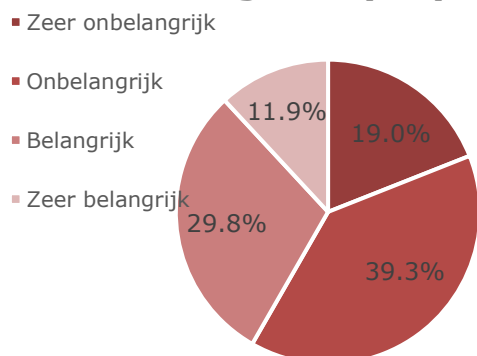
Figuur 10

Eigen auto



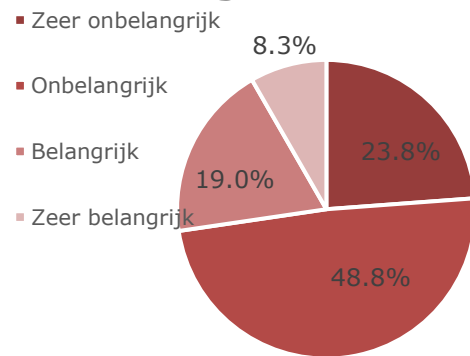
Figuur 11

Eigen laptop



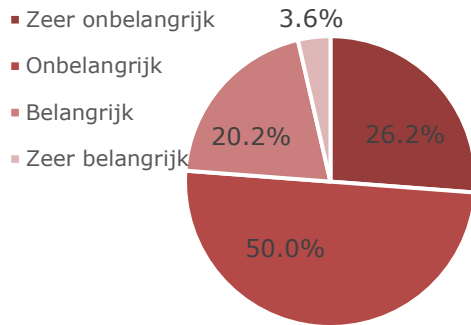
Figuur 12

Eigen telefoon



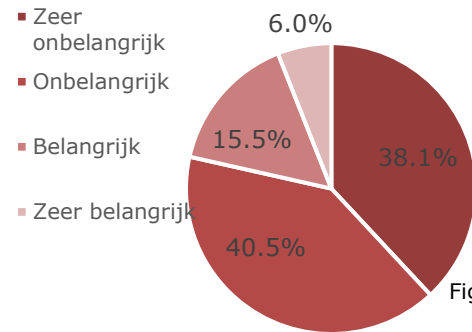
Figuur 13

Kortingen op producten



Figuur 14

Fitnessabonnement

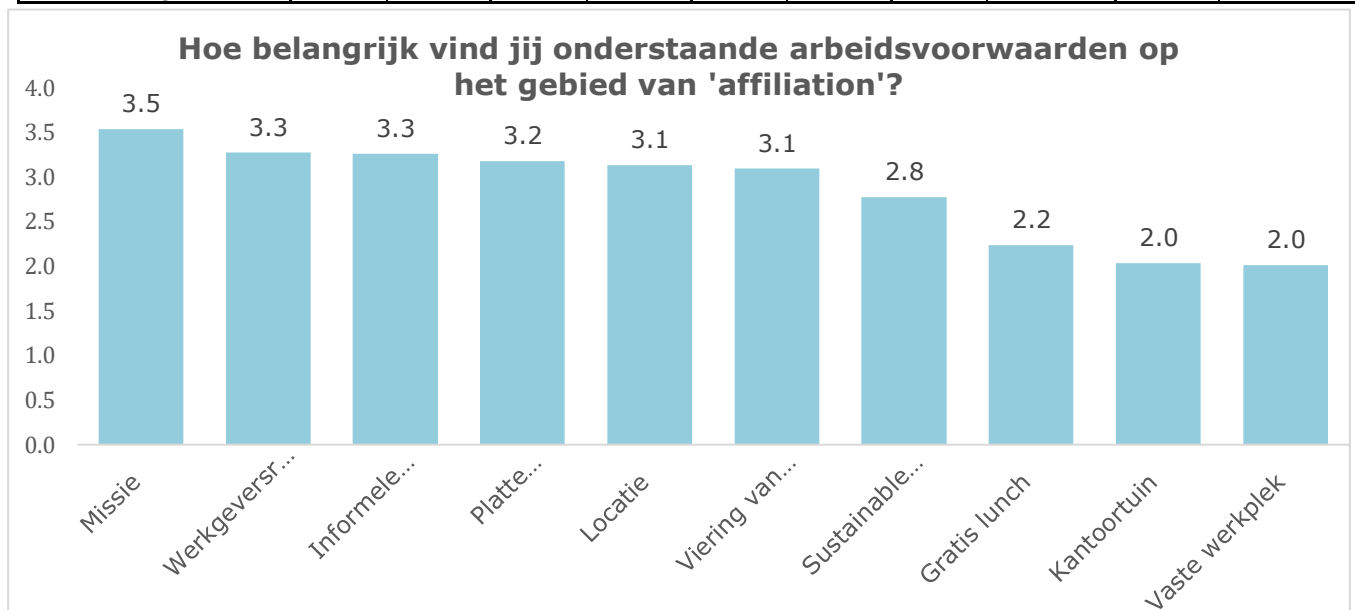


Figuur 15

5. Hoe belangrijk vind jij onderstaande arbeidsvoorwaarden op het gebied van 'affiliation'?

Tabel 6: resultaten deelvraag 5. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

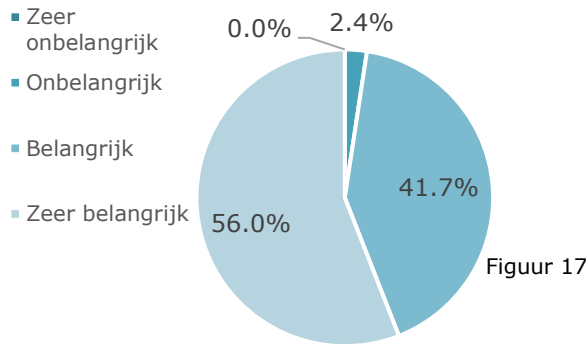
	1 Ze onbelangrijk		2 Onbelangrijk		3 Belangrijk		4 Ze belangrijk		Totaal	
	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Totaal punten	Gemiddeld
Missie	0	0	2	4	35	105	47	188	297	3,5
Werkgeversreputatie	0	0	3	6	55	165	26	104	275	3,3
Informele bedrijfscultuur	1	1	8	16	43	129	32	128	274	3,3
Platte organisatiestructuur	0	0	12	24	45	135	27	108	267	3,2
Locatie	1	1	14	28	42	126	27	108	263	3,1
Viering van bijzondere gelegenheden	3	3	12	24	43	129	26	104	260	3,1
Sustainable thee, koffie en snacks	7	7	18	36	46	138	13	52	233	2,8
Gratis lunch	10	10	49	98	20	60	5	20	188	2,2
Kantoortuin	20	20	46	92	13	39	5	20	171	2,0
Vaste werkplek	24	24	38	76	19	57	3	12	169	2,0



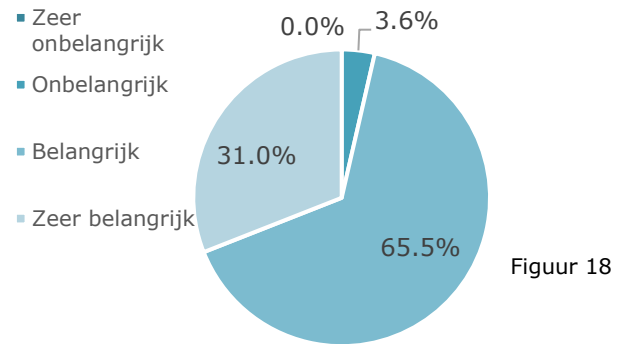
Figuur 16: resultaten deelvraag 5.. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

Per onderdeel

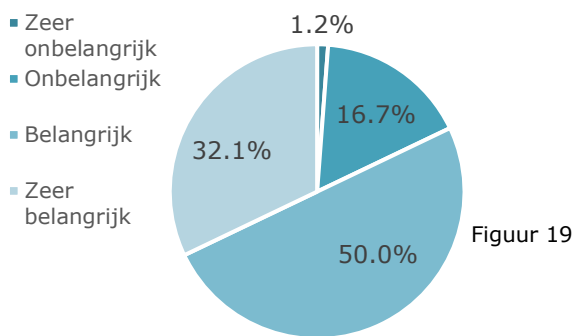
Missie



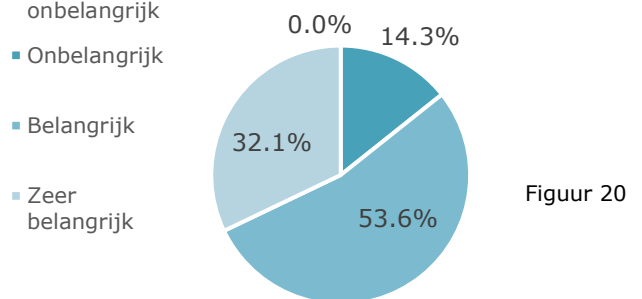
Werkgeversreputatie



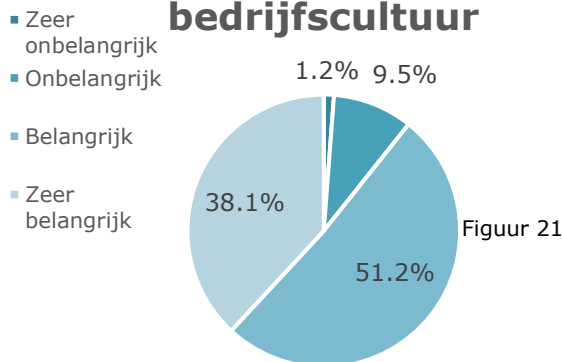
Locatie



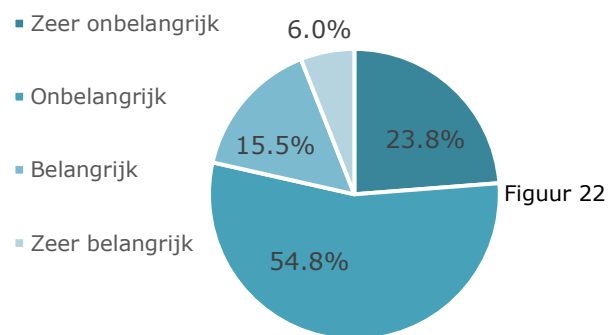
Platte organisatiestructuur



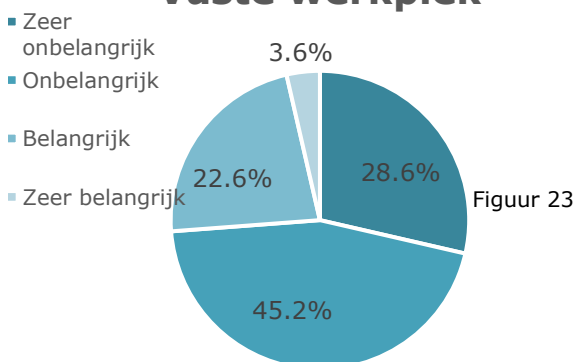
Informele bedrijfscultuur



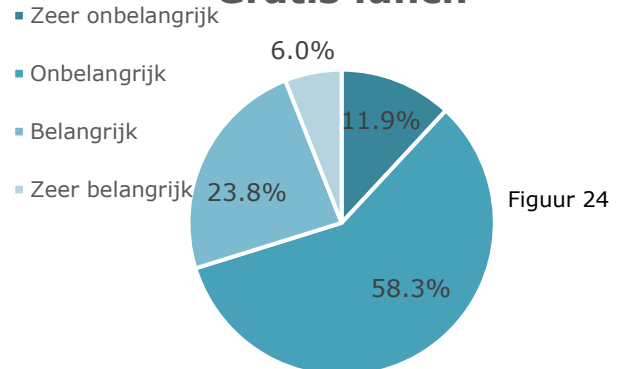
Kantoortuin



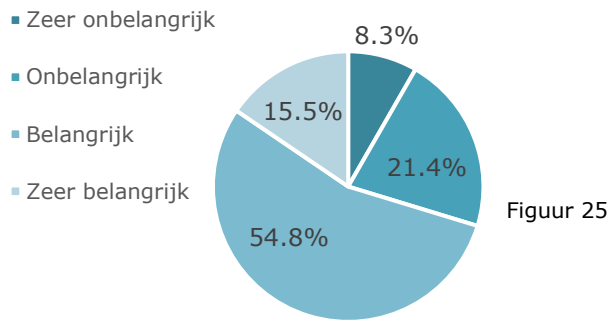
Vaste werkplek



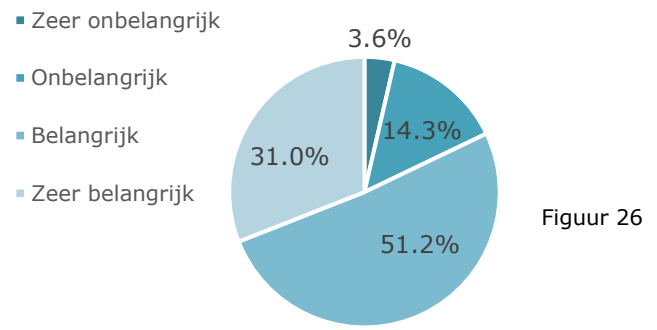
Gratis lunch



Sustainable thee, koffie en snacks



Viering van bijzondere gelegenheden

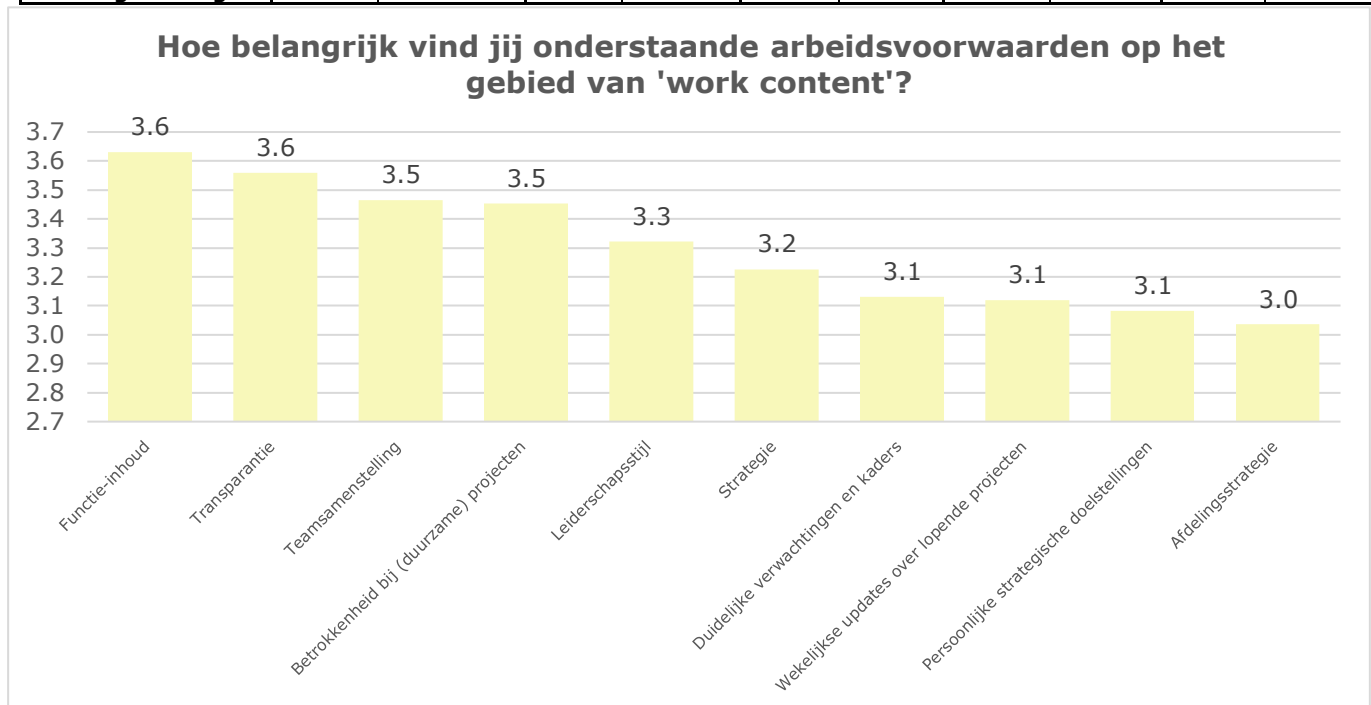


Figuur 17 t/m 26. Resultaten onderdelen affiliation. Opgesteld a.d.h.v. Survio

6.Hoe belangrijk vind jij onderstaande arbeidsvoorwaarden op het gebied van 'work content'?

Tabel 7: resultaten deelvraag 6. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

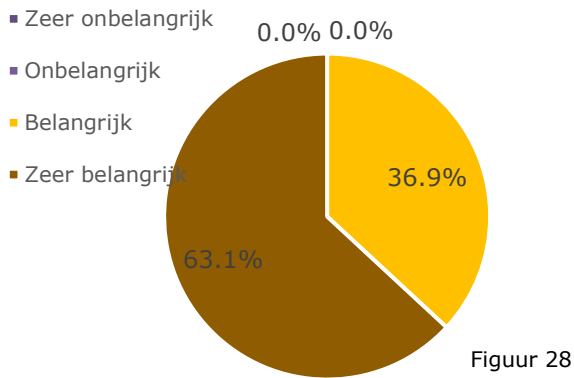
	1		2		3		4		Totaal	
	Zeer onbelangrijk		Onbelangrijk		Belangrijk		Zeer belangrijk			
	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Totaal punten	Gemiddeld
Functie-inhoud	0	0	0	0	31	93	53	212	305	3,6
Transparantie	0	0	1	2	35	105	48	192	299	3,6
Teamsamenstelling	0	0	2	4	41	123	41	164	291	3,5
Betrokkenheid bij (duurzame) projecten	0	0	5	10	36	108	43	172	290	3,5
Leiderschapsstijl	0	0	3	6	51	153	30	120	279	3,3
Strategie	0	0	7	14	51	153	26	104	271	3,2
Duidelijke verwachtingen en kaders	0	0	12	24	49	147	23	92	263	3,1
Wekelijkse updates over lopende projecten	0	0	13	26	48	144	23	92	262	3,1
Persoonlijke strategische doelstellingen	0	0	11	22	55	165	18	72	259	3,1
Afdelingsstrategie	0	0	14	28	53	159	17	68	255	3,0



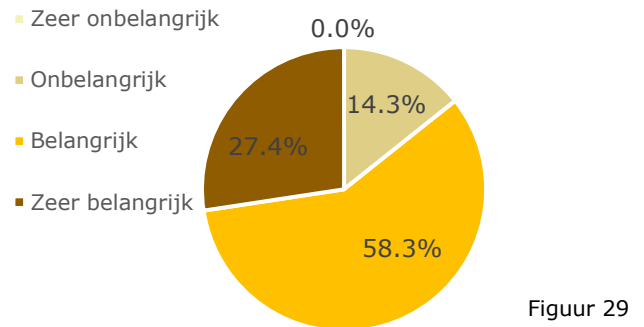
Figuur 27: resultaten deelvraag 6. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

Per onderdeel

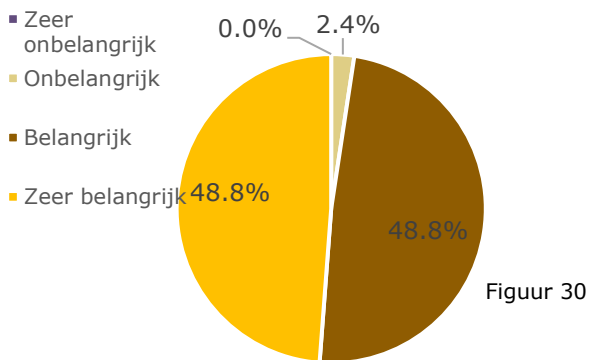
Functie-inhoud



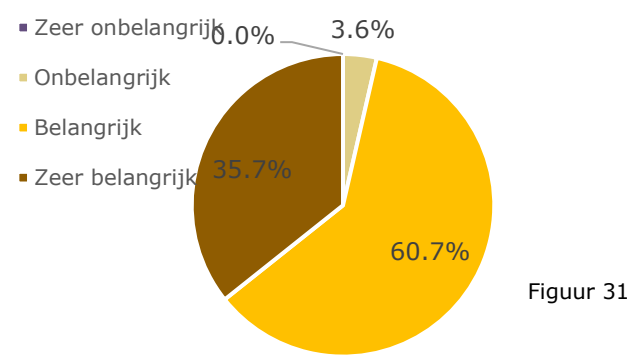
Duidelijke verwachtingen en kaders



Teamsamenstelling



Leiderschapsstijl



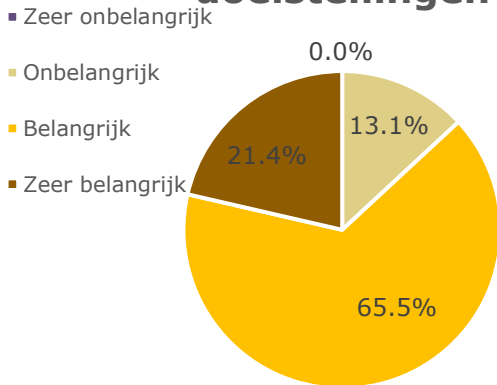
Strategie



Afdelingsstrategie

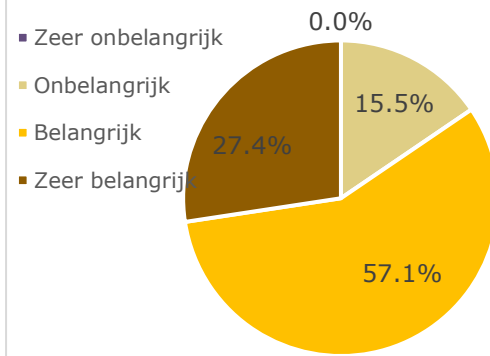


Persoonlijke strategische doelstellingen



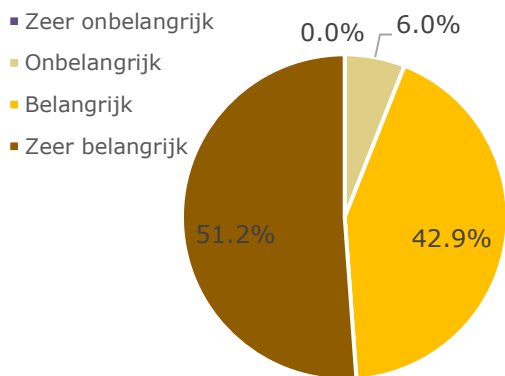
Figuur 34

Wekelijkse updates over lopende projecten



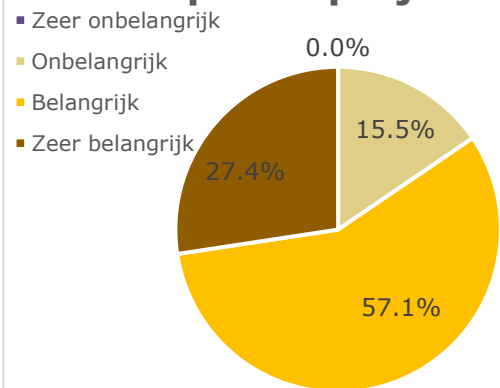
Figuur 35

Betrokkenheid bij (duurzame) projecten



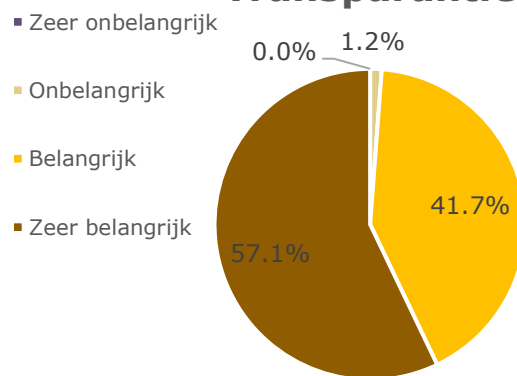
Figuur 36

Wekelijkse updates over lopende projecten



Figuur 37

Transparantie



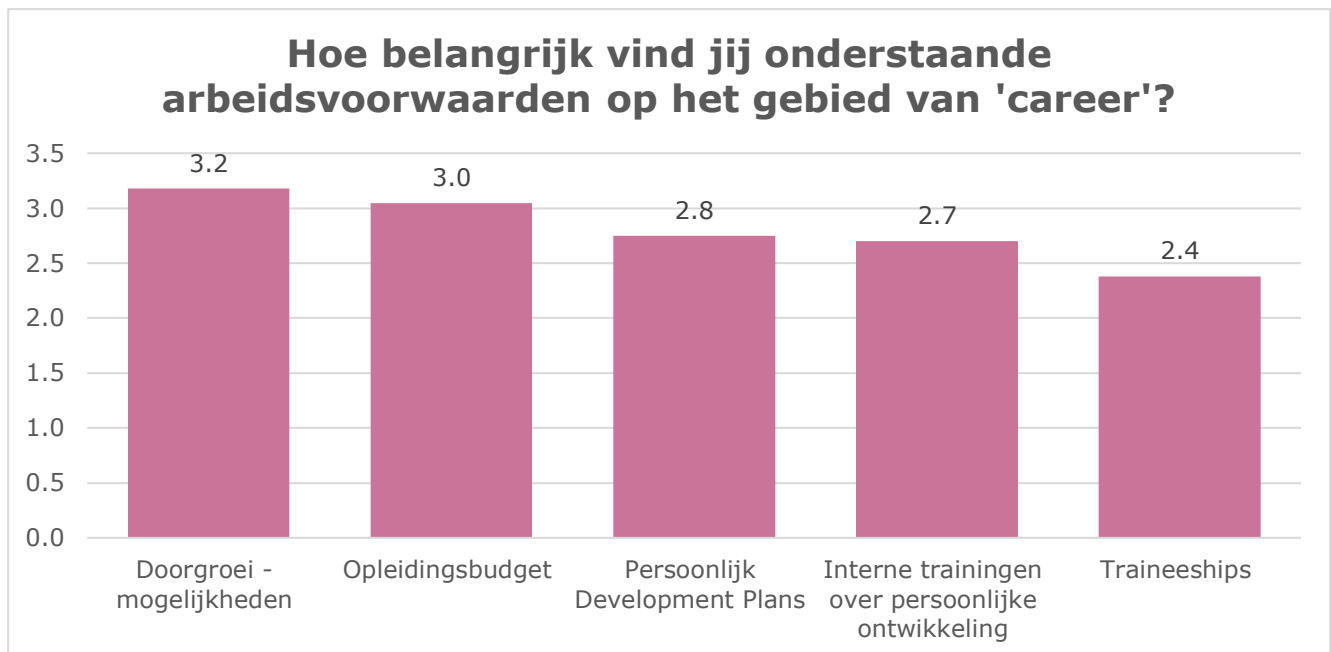
Figuur 38

Figuur 28 t/m 38: resultaten onderdelen work-content. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

7. Hoe belangrijk vind jij onderstaande arbeidsvoorwaarden op het gebied van 'Career'?

Tabel 8: resultaten deelvraag 7. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

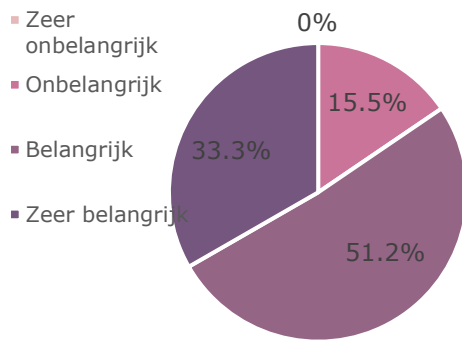
	1		2		3		4		Totaal	
	Ze er on be lang rij k		On be lang rij k		Be lang rij k		Ze er be lang rij k			
	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Totaal punten	Gemiddeld
Doorgroei - mogelijkheden	0	0	13	26	43	129	28	112	267	3,2
Opleidingsbudget	0	0	16	32	48	144	20	80	256	3,0
Persoonlijk Development Plans	7	7	22	44	40	120	15	60	231	2,8
Interne trainingen over persoonlijke ontwikkeling	8	8	23	46	39	117	14	56	227	2,7
Traineeships	12	12	36	72	28	84	8	32	200	2,4



Figuur 39: resultaten deelvraag 7. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

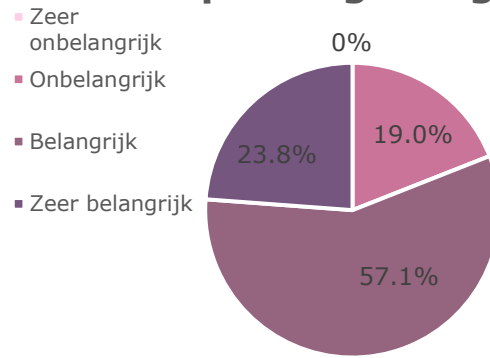
Per onderdeel

Doorgroeimogelijkheden



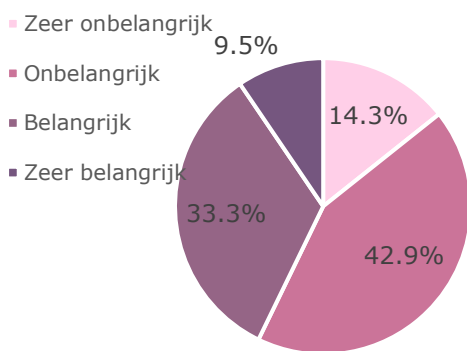
Figuur 40

Opleidingsbudget



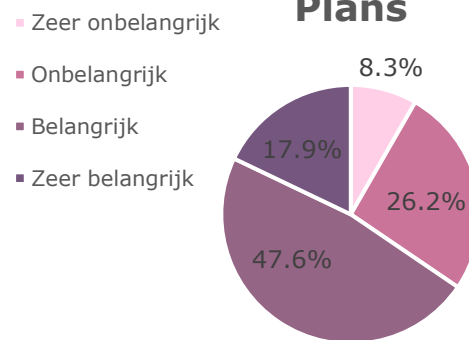
Figuur 41

Traineeships



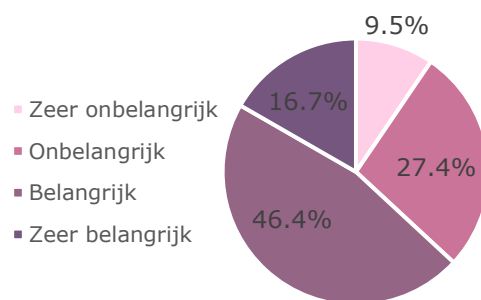
Figuur 42

Persoonlijk Development Plans



Figuur 43

Interne trainingen over persoonlijke ontwikkeling



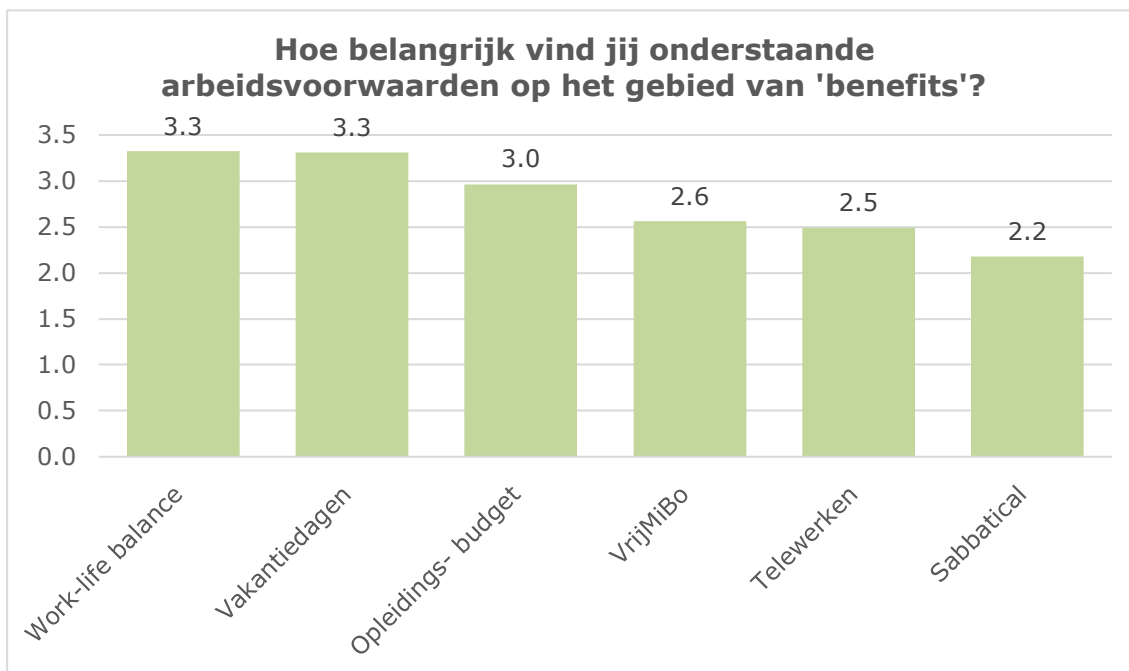
Figuur 44

Figuur 40 t/m 44: resultaten onderdelen career. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

8. Hoe belangrijk vind jij onderstaande arbeidsvoorwaarden op het gebied van 'Benefits'?

Tabel 9: resultaten deelvraag 8. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

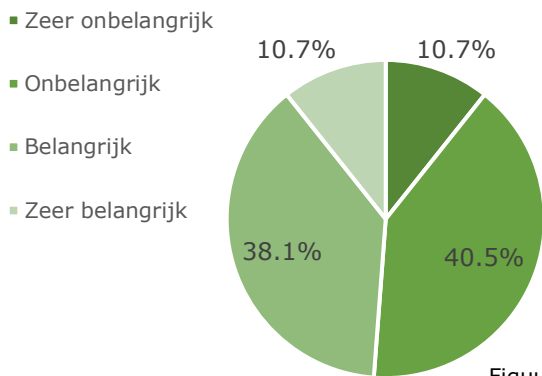
	1		2		3		4		Totaal	
	Ze er on be lang rij k		On be lang rij k		Be lang rij k		Ze er be lang rij k			
	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Totaal punten	Gemiddeld
Work-life balance	1	1	5	10	44	132	34	136	279	3,3
Vakantiedagen	0	0	6	12	46	138	32	128	278	3,3
Opleidings- budget	0	0	17	34	53	159	14	56	249	3,0
VrijMiBo	8	8	31	62	35	105	10	40	215	2,6
Telewerken	9	9	34	68	32	96	9	36	209	2,5
Sabbatical	18	18	37	74	25	75	4	16	183	2,2



Figuur 45: resultaten deelvraag 8. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

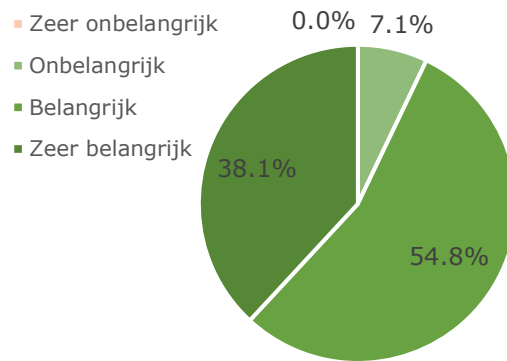
Per onderdeel

Telewerken



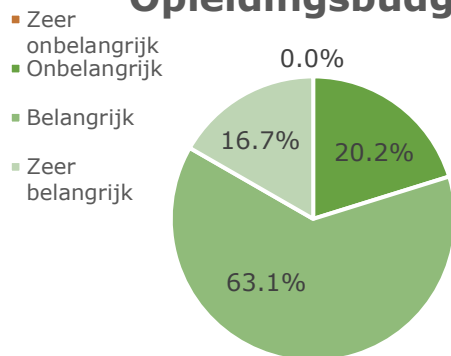
Figuur 46

Vakantiedagen



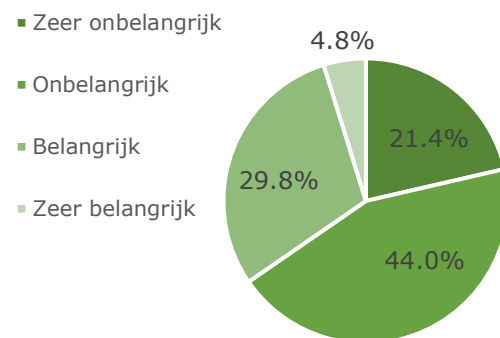
Figuur 47

Opleidingsbudget



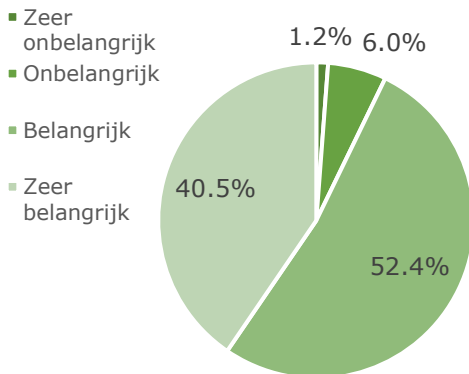
Figuur 48

Sabbatical



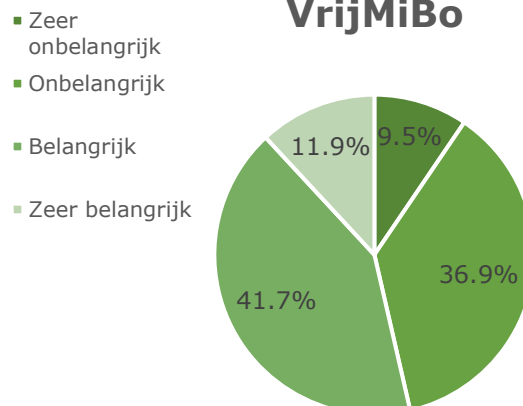
Figuur 49

Work-life balance



Figuur 50

VrijMiBo



Figuur 51

Tabel 10: *resultaten alle onderdelen*. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

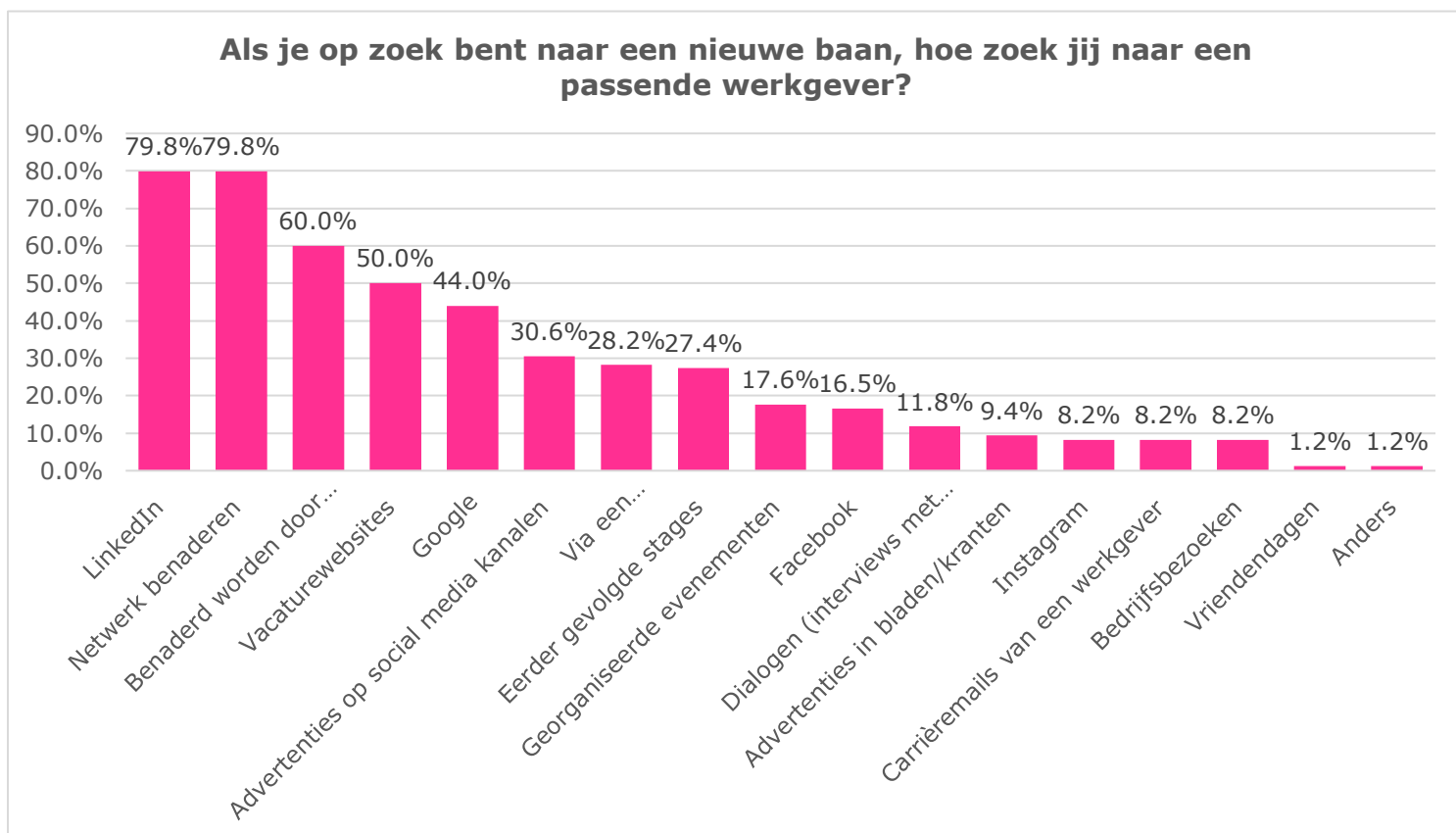
Gemiddelde 'hoog-laag'	
Functie-inhoud	3,6
Transparantie	3,6
Missie	3,5
Teamsamenstelling	3,5
Betrokkenheid bij (duurzame) projecten	3,5
Work-life balance	3,3
Leiderschapsstijl	3,3
Vakantiedagen	3,3
Werkgeversreputatie	3,3
Informele bedrijfscultuur	3,3
Salaris	3,3
Strategie	3,2
Doorgroei -mogelijkheden	3,2
Platte organisatiestructuur	3,2
Duidelijke verwachtingen en kaders	3,1
Locatie	3,1
Wekelijkse updates over lopende projecten	3,1
Viering van bijzondere gelegenheden	3,1
Persoonlijke strategische doelstellingen	3,1
Opleidingsbudget	3,0
Afdelingsstrategie	3,0
Opleidings- budget	3,0
Reisvergoeding	3,0
Sustainable thee, koffie en snacks	2,8
Persoonlijk Development Plans	2,8
Interne trainingen over persoonlijke ontwikkeling	2,7
Pensioenregeling	2,7
VrijMiBo	2,6
Telewerken	2,5
Traineeships	2,4
Bonus	2,4
Eigen laptop	2,3
Winstuitkering	2,3
Gratis lunch	2,2
Sabbatical	2,2
Eigen telefoon	2,1
Kantoortuin	2,0
Vaste werkplek	2,0
Kortingen op producten	2,0
Fitnessabonnement	1,9
Eigen auto	1,8

9. Als je op zoek gaat naar een nieuwe baan, hoe zoek jij naar een passende werkgever?

Tabel 11: resultaten deelvraag 9. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

	Aantal	Ratio
LinkedIn	67	79,8%
Netwerk benaderen	67	79,8%
Benaderd worden door bedrijven/connecties	51	60,0%
Vacaturewebsites	42	50,0%
Google	37	44,0%
Advertenties op social mediakanalen	26	30,6%
Via een recruitmentbureau/detacheringsbureau/uitzendbureau	24	28,2%
Eerder gevolgde stages	23	27,4%
Georganiseerde evenementen	15	17,6%
Facebook	14	16,5%
Dialogen (interviews met medewerkers)	10	11,8%
Advertenties in bladen/kranten	8	9,4%
Instagram	7	8,2%
Carrièremails van een werkgever	7	8,2%
Bedrijfsbezoeken	7	8,2%
Vriendendagen	1	1,2%
Anders	1	1,2%

* Anders: Eigen websites van bedrijven (Unilever en P&G hebben eigen recruitmentwebsites)



Figuur 52: resultaten deelvraag 9. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

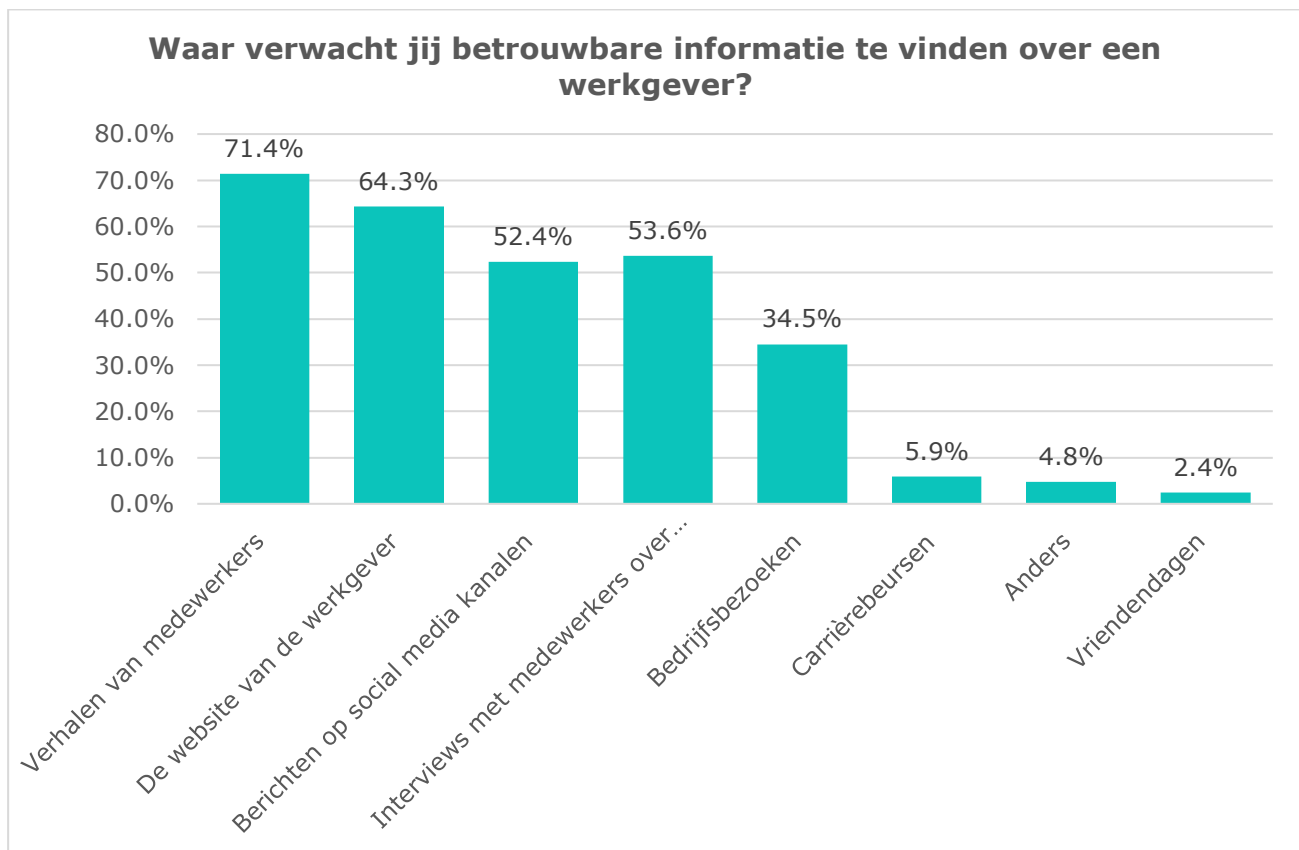
10. Waar verwacht jij betrouwbare informatie te vinden over een werkgever?

Tabel 12: resultaten deelvraag 10. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

	Aantal	Ratio
Verhalen van medewerkers	60	71,4%
De website van de werkgever	54	64,3%
Berichten op social mediakanalen	44	52,4%
Interviews met medewerkers over de werkgever	45	53,6%
Bedrijfsbezoeken	29	34,5%
Carrièrebeursen	5	5,9%
Anders	4	4,8%
Vriendendagen	2	2,4%

* Anders

- Berichten over bedrijven in kwaliteitskranten en op radio programma's zoals BNR
- Eigen netwerk
- Glassdoor
- Netwerk

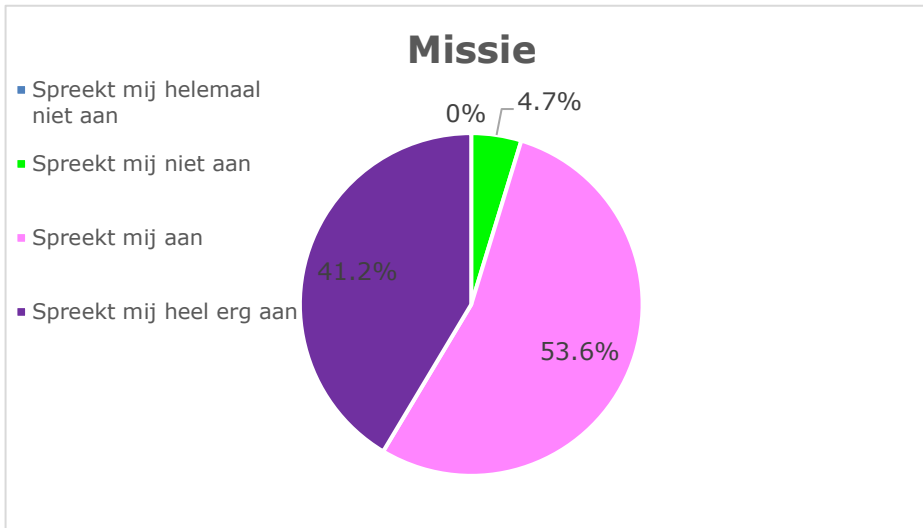


Figuur 53: resultaten deelvraag 10. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

11. In hoeverre spreekt de onderstaande missie jou aan?

Tabel 13: *resultaten deelvraag 11. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio*

Missie	Aantal	Ratio
Spreekt mij helemaal niet aan	0	0%
Spreekt mij niet aan	4	4,7%
Spreekt mij aan	45	53,6%
Spreekt mij heel erg aan	35	41,2%

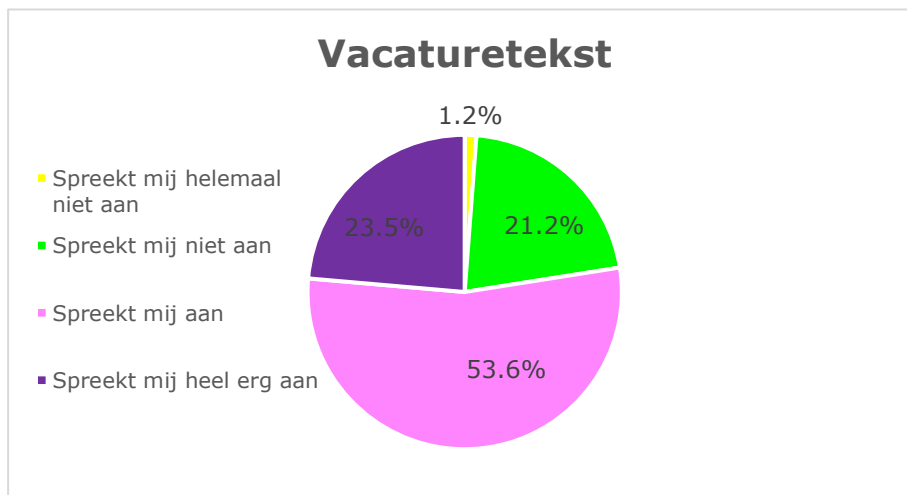


Figuur 54: *resultaten deelvraag 11. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio*

12. In hoeverre spreekt de onderstaande tekst jou aan?

Tabel 14: *resultaten deelvraag 12. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio*

Vacaturetekst	Aantal	Ratio
Spreekt mij helemaal niet aan	1	1,2%
Spreekt mij niet aan	18	21,2%
Spreekt mij aan	45	53,6%
Spreekt mij heel erg aan	20	23,5%

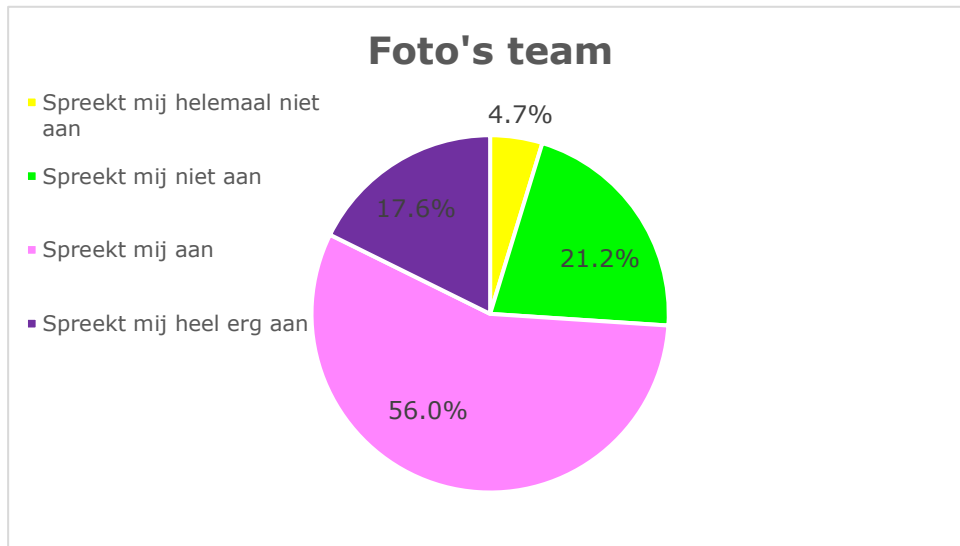


Figuur 55: *resultaten deelvraag 12. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio*

13. In hoeverre spoken de onderstaande foto's jou aan?

Tabel 15: *resultaten deelvraag 13.* Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

Foto's team	Aantal	Ratio
Spreekt mij helemaal niet aan	4	4,7%
Spreekt mij niet aan	18	21,2%
Spreekt mij aan	47	56,0%
Spreekt mij heel erg aan	15	17,6%

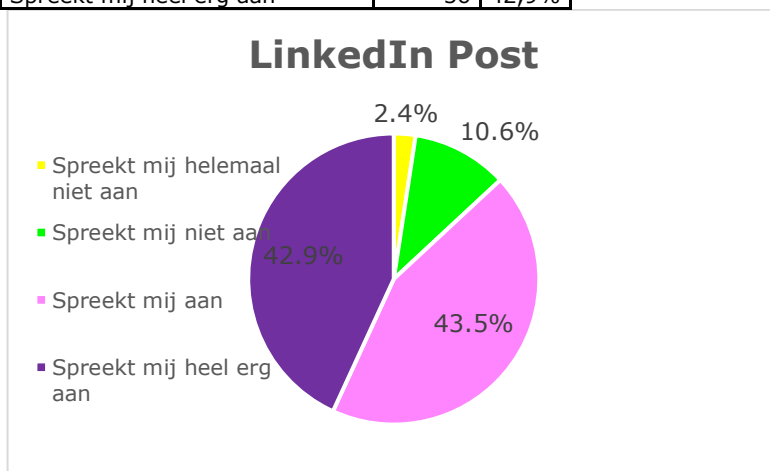


Figuur 56: *resultaten deelvraag 13.* Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

14. In hoeverre spreekt de onderstaande LinkedIn post jou aan?

Tabel 15: *resultaten deelvraag 14.* Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

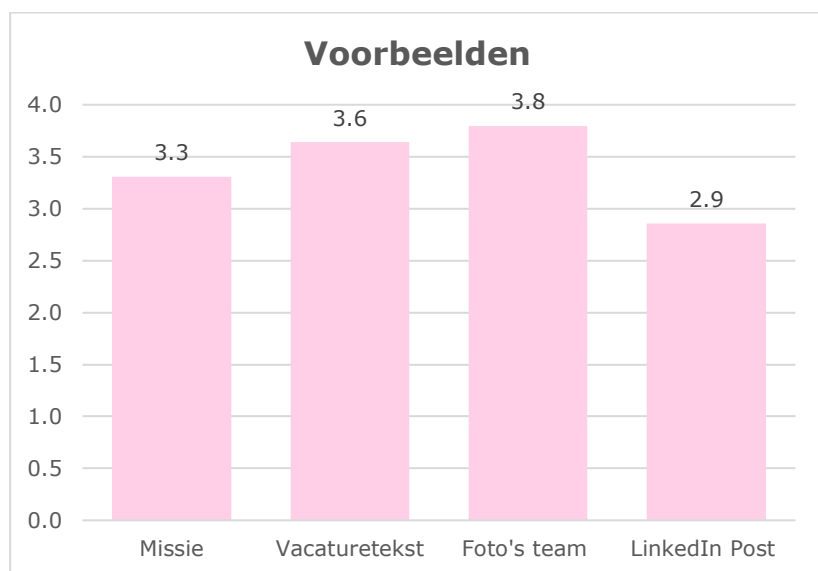
LinkedIn Post	Aantal	Ratio
Spreekt mij helemaal niet aan	2	2,4%
Spreekt mij niet aan	9	10,6%
Spreekt mij aan	37	43,5%
Spreekt mij heel erg aan	36	42,9%



Figuur 57: *resultaten deelvraag 14.* Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

Tabel 16: resultaten deelvragen 12 t/m 14. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

	1		2		3		4		Totaal	
	Spreekt mij helemaal niet aan		Spreekt mij niet aan		Spreekt mij aan		Spreekt mij heel erg aan			
	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Aantal	Punten	Totaal punten	Gemiddeld
Missie	0	0	4	8	45	135	35	140	278	3,3
Vacaturetekst	1	1	18	36	45	135	20	80	306	3,6
Foto's team	4	4	18	36	47	141	15	60	319	3,8
LinkedIn Post	2	2	9	18	37	111	36	144	240	2,9



Figuur 58: resultaten deelvragen 12 t/m 14. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

15. Hoe zou jij Dopper als werkgever omschrijven, uitgaande van jouw ervaringen/kennis tot nu toe?

- Als een verantwoord bedrijf waar iedereen met een duidelijke missie werkt in een ontspannen werkomgeving.
- Dopper lijkt te geven om zijn werknemers en de natuur.
- Moderne werkgever met veel naamsbekendheid en jong personeelsbestand.
- Jonge frisse organisatie. Zorgt goed voor werknemers. Duurzaamheid belangrijk
- Een duurzaam bedrijf met duurzame carrières
- Een bedrijf met een erg goed doel!
- Volgens mij is Dopper een innovatieve werkgever, waar veel mogelijk is. Ik weet niet heel veel van Dopper, maar het komt in ieder geval over als een vooruitstrevende organisatie waar duurzaamheid hoog staat. Dat stralen de medewerkers uit.
- Dopper zie ik als een energieke b corp die doet waar ze voor staan! Ik heb al een keer binnen mogen kijken en de mensen zijn ook stuk voor stuk erg leuk en interessant :-)
- Als een sociaal duurzame organisatie door zowel maatschappelijk als binnen de organisatie aandacht te geven aan mens en natuur. Gaat met trends mee
- Als een fijne werkgever die met de tijd mee gaan en belangrijk: iets wil doen voor de aarde
- Ik zie Dopper als een werkgever/brand waarop je trots kan zijn, omdat ik denk dat zij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (Rekening houdend met People, Planet, Profit), persoonlijke ontwikkeling belangrijkvinden en goede arbeidsvoorwaarden hebben
- Het werken bij Dopper lijkt me hip en happening. Er is een duidelijke visie.
- Leuke club mensen die daadwerkelijk invulling geeft aan een mooie missie en dat combineren met een fraai commercieel product
- Een duurzaam bedrijf dat haar medewerkers ziet als zeer waardevol.
- Dopper is meer dan alleen een drinkfles, maar heeft hiermee ook een doel waar de wereld beter van wordt.
- Gezellig werkplek met leuke sfeer, work hard hard play hard mentaliteit.
- creatieve werkgever waar we samen aan een missie werken
- lijkt me een inspirerende social venture die continue in beweging is.
- Lekker sustainable, half hip, beetje vermoeiend, trying to hard , start-up madness
- Relaxte werksfeer, jonge mensen met een missie, garantie van een duidelijk doel/missie als organisatie
- Organisatie die zich enkel richt op een bepaalde doelgroep (minder positief), maar wel gericht op duurzaamheid
- Een werkgever met een missie, met werknemers met een gedeelde missie, wat voor mij een hele belangrijke reden zou zijn voor een bedrijf te werken. Hiernaast lijkt het mij een heel leuk bedrijf om voor te werken; goede indruk via LinkedIn&contacten.
- Jong hip en gezond bedrijf waarbij de missie voorop staat
- Dopper is een werkgever die zich inzet voor een betere samenleving en daarin haar medewerkers hard maakt voor dezelfde missie.
- Planet saving company
- Snel groeiende organisatie met een sterk maatschappelijk doel.
- Dopper lijkt me een leuke, vriendelijke, duurzame werkgever.
- duurzaam innovatief gefocust
- Lijkt mij een hele leuke organisatie met veel millennials. Leuke update over een weekend weg: laat zien dat het écht een team is
- Jong energiek en betrokken
- Nog moeilijk in te schatten. Doel organisatie is goed, teamdays plasticzoeken lijkt mij wel wat, ziet er uit als een jong bedrijf. Ik zou mij er nog verder in willen verdiepen
- Leuke werkgever, informele sfeer en gezellige teams.
- Gezellige werkomgeving waar je vrij bent om je creativiteit op de vrije loop te laten, maar waar je wel serieus met het naleven van de missie bezig bent.
- Inspirerend jong bedrijf dat medewerkers en stakeholders laat beleven dat iedereen een steentje moet bijdragen om de wereld een stukje mooier te maken. Niet alleen met het product, maar in hun complete bedrijfsfilosofie.
- Gezellige sfeer, jong en enthousiast team.
- Sociaal betrokken, al komt dat in de bovenstaande uitingen soms niet lekker uit de wol. De crystal clear water dream klinkt alsof je crystal clear water in flesjes wilt verkopen - de what's in it for you text is leuk maar ook een beetje desperate.
- Ik heb geen ervaring met of kennis van Dopper. Maar de plaatjes zien eruit alsof het een bedrijf is met een heldere missie en betrokken medewerkers
- Geen directe ervaring mee, maar staat bij mij bekend als duurzaam met een duidelijke missie en goede marketing
- jong, dynamisch, met een missie
- Missie en mensen, maar wel met hard werken en structuren
- Een mooie organisatie die zich inzet voor meer dan persoonlijke welvaart.
- Uitstekende werkgever.
- Fris en jonge werkgever, duidelijke missie en missiegedreven medewerkers
- Missiegedreven, actief en interessant

- Werkgever met een missie. Duidelijke overtuigingen en informele organisatie. Leuke werkgever
- Jong en missie staat voorop
- Jong, hip, ambitieus, sociaal
- Jong bedrijf, duidelijke missie, origineel .
- Veelzijdig, interactief.
- informele werksfeer, duidelijke missie
- innovatief, eerlijk, duurzaam
- Ik ben eerlijk gezegd niet bekend met Dopper als werkgever (wel als product). Voorafgaande onderdelen laten mij zien dat Dopper een werkgever is die niet alleen een duurzaam product aanbied, maar ook zich met het gehele team inzet. Gaaf!
- informeel, collegiaal, bewust, verantwoordelijk, modern.
- Doing good, by being good
- Jong, responsible, betrokken
- Eerlijk gezegd weet ik nog weinig over Dopper als werkgever. Er is meer bekend over de missie en visie van het bedrijf. Daarop aansluitend denk ik dat het een missiegedreven bedrijf is waarbij ook commercie centraal staat.
- als een leuke werkgever waar het heel belangrijk is met veel plezier met elkaar te werken aan de missie van Dopper
- Zoals ik net gelezen heb, zijn jullie in de 'Great place to work 2018' lijst terecht gekomen en verder bordurend op dat met al die hippe foto's van het team verwacht ik dat Dopper de allercoolste plek op aarde is en bijv. Google er nog een puntje aan

Tabel 17: *Codering open vraag 15.* Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

Antwoorden	Aantal
Verantwoord bedrijf	20
Missie	20
Ontspannen werkomgeving	10
Energieke B-Corp	4
Leuke mensen	9
Mooi product	2
Creatief	2
Duurzaamheid	7
Jong	15
Team	11
Origineel/innovatief	12
GPTW/goede werkgever	5
Veelzijdig	1
interactief	2

16. Heb je nog aanvullende tips voor Dopper om de juiste kandidaten voor nieuwe functies aan te trekken?

- Zoek mensen die ook affiniteit met milieu hebben
- Past de persoon bij de organisatie? Gericht op kernwaarden bijv
- Op een jonge manier communiceren en een gesprek voeren in plaats van alleen informatie delen. Be approachable. Alhoewel Dopper een van de bedrijven is die dit naar mijn mening al heel goed doet!
- Duidelijk laten zien wat voor soort organisatie het is. Open communicatie is belangrijk, zo verspilt Dopper ook geen tijd door ongeschikte kandidaten uit te nodigen voor een gesprek, om er vervolgens achter te komen dat er een kwalitatieve mismatch is.
- The sky is the limit! Dopper is een voorbeeld voor heel veel mensen die nog niet bezig zijn met de gevolgen van al het plastic dat we gebruiken. Blijf mooie projecten doen en mensen verrassen :-)
- Wat voor mensen wil je aantrekken? Mensen die aansluiten bij jou identiteit, missie etc. Speel er op in dmv proactieve communicatie. Zoek ze op. Ben aanwezig op plekken waar jouw toekomstige werknemers zijn? Beurzen, congressen, sessies etc.
- Durf ook pas afgestudeerden aan te nemen die misschien minder ervaring hebben, maar wel meer de missie in zich dragen
- Laatst viel een werkgever op omdat zij in een video op LinkedIn kort lieten zien wat de functie inhield, hoe de sfeer intern was en wat voor ontwikkelmogelijkheden het bedrijf kon aanbieden. Dit viel voor mij op en motiveerde mij om verder te kijken
- Misschien mensen benaderen via LinkedIn?
- Kandidaten zullen tot de kopersdoelgroep behoren, dus nauw samenwerken met Marketing helpt misschien de juiste kandidaten te interesseren
- Ik denk dat iets interactiefs best past bij jullie als organisatie in de sollicitatieprocedure. Iets super out of the box.
- Bellen of mailen mag altijd :)
- Als de foto's TE GEK & GEMAAKT worden denk ik dat je de plank een beetje mis kan slaan. Zoals Seepje dat ook doet. Dat hoeft niet. Jullie zijn cool zoals je bent. Duidelijk & echt is beter dan TE GRAPPIG.
- implementeren van Rainbow Collection Impact Accelerator aanpak voor purpose driven high performance organisaties ;-). Geen ludieke foto's die in scene zijn gezet met objecten, of oenige groepfoto's, t gaat ook om wat je maakt, het product, wat is daarbij het proces? dat vind ik veel interessanter, bezoeken fabrikanten etc, behaalde resultaten in figuurtjes,
- kennismakings borrels (vrienden van medewerkers; ambassadors; etc.), initiatieven als de upstarter e.a. young professional initiatieven
- In het begin is er een 3-tal generaties benoemd. Mij spreekt het niet aan (foto medewerkers), maar dat kan te maken hebben met de doelgroep waar ik onder val.
- Nog meer delen welke projecten er lopen, wie de medewerkers precies zijn en hoe het werken bij Dopper is. Dit kan bijvoorbeeld op LinkedIn
- Ik denk dat ze nog wel kunnen groeien op social media, bijvoorbeeld door meer volgers te krijgen op LinkedIn en actief te benaderen van deze volgers
- Aanwezig op plekken waar juist veel plastic waste ontstaat en potentiële dopper kandidaten zijn: festivals, tankstations, treinstations e.d.. Persoonlijke benadering blijft wat mij betreft het beste werken. Verder is voor mij het doel van de organisatie goed verwoord in de missie; je krijgt een duidelijk beeld van wat de organisatie wil bereiken en wie ze daarbij nodig hebben. Gazo door!
- Niet alleen 'het mooie verhaal', maar ook transparant over zaken die minder goed gaan of zijn gegaan.
- het product is wel redelijk simpel, dus de missie, schaalbaarheid, uitdagingen binnen de baan, etc. zouden wel heel belangrijk voor me zijn
- Ik denk dat het benaderen van kandidaten erg belangrijk is
- In mijn ogen is Dopper consistent in het uiten van Dopper als werkgever. Wel zou er meer gedaan kunnen worden aan continue vertoning van de werkgever: meer updates, leuke verhalen en delen van lopende projecten.
- Vooral de tekst om te werken bij Dopper spreekt mij niet aan. De woordgrapjes passen denk ik niet bij mij
- Nee, sorry...
- Ga naar evenementen op universiteiten zoals de Erasmus Recruitment Week of de Business Week
- Laat het nog meer zien op social media bijv. samenwerking met plastic whale / met plasticsoupsurfer / Talent voor de toekomst: inspireer op hbo opleidingen/universiteiten
- Meer multi-culti? Om het aantrekkelijker te maken voor ook mensen van een andere afkomst om bij jullie te werken
- Bedenk goed wat voor kandidaat je wilt aantrekken, pas je communicatie daar op aan, zorg dat het duidelijke en goed doorlopende teksten zijn, en experimenteer met verschillende uitingen. Let me know als je advies/hulp nodig hebt met Growth Hacken.
- Goeie mensen aannemen is moeilijk. Laat kandidaten een case voorbereiden en presenteren van een actuele Dopper problematiek. Je ziet meteen hoe mensen denken, handelen, uitdagingen benaderen en welke creatieve oplossingen ze bedenken.
- via via en samenwerken met bedrijfs De Upstarter bijvoorbeeld.
- Meer aanwezig zijn op bijvoorbeeld beurzen, scholen e.d. Ook op social mediakanalen actiever promoten
- Ik weet niet of ze dat al doen, maar het benaderen van volgers is een idee.

- Nog actiever zijn. Heb de LinkedIn pagina bekeken en ik zie te veel dat alleen vacatures worden gedeeld. Hier kunnen nog meer artikelen worden geplaatst over werkgever
- Actief met netwerken bezig zijn.
- Duidelijker communiceren wie Dopper is als werkgever. Op de website is het te zien, maar social mediakanalen wordt te weinig mee gedaan
- - Doorgroei mogelijkheden - Duidelijke ambities / doelstellingen per vacature
- Ik volg Dopper al een tijdje: misschien toch wat meer aanwezig zijn.
- Organiseer kijkdagen.
- Profielen bekijken op LinkedIn, op basis daarvan mensen benaderen voor eventuele functies
- Zo'n linkedin post vind ik erg leuk: deel nog meer van het team. Nog meer delen! Erg leuk
- LinkedIn heeft mijn voorkeur qua W&S als kandidaat zijnde. Zorg voor een profiel op Glassdoor.
- Use your common network!
- Meer actief aanwezig zijn
- Ik denk dat het van belang is dat de visie/missie en het commerciële karakter van het bedrijf duidelijk wordt. Wat is het uiteindelijke doel? Zoveel mogelijk Doppers verkopen of plastic tegengaan?
- zo doorgaan!
- Nog meer kans op een Dopper! Ik zou me richten op studenten van de WUR en HAS Hogeschool, met bijna een diploma. Vaak hebben zij een duurzame mindset en passen goed in jullie ultra hippe jonge team. Wellicht kan je bij de WUR stagevacatures uitzetten

Tabel 18: *Codering open vraag 16*. Zelf opgesteld a.d.h.v. survio

Antwoorden	Aantal
Zoeken naar mensen met affiniteit + benaderen	8
Samenwerken met marketing	1
Op een jonge manier communiceren en een gesprek voeren in plaats van alleen informatie delen	1
Niet te geforceerd op sociale media	2
Open communiceren over de organisatie	3
Delen van projecten + werken bij Dopper op LinkedIn: meer updates	9
Sociale media groeien: meer volgers en actief op zoek naar volgers	1
Kennismakingsborrels	2
Video op LinkedIn met korte uitleg over wat de functie inhoud, sfeer van de organisatie is en ontwikkelmogelijkheden zijn	1
Aanwezig zijn bij beurzen, congressen end.	3
Net afgestudeerden aannemen	1
Samenwerking met De Upstarter	1
Kijken naar kernwaarden	1
Per vacature duidelijke ambities en doelstellingen opstellen	1
Aanwezig zijn op festivals, tankstations	1
Sterk GlassDoor profiel	1
Samenwerkingen met scholen (erasmus, HAS, WUR)	2

B-Corps in Nederland

Tabel 17: B-Corps in Nederland. Zelf opgesteld

B-Corps	Aantal medewerkers	Bron	Gemaid
African Clean Energy	30	https://www.linkedin.com/company/african-clean-energy/	V
Plastic whale	21	https://www.linkedin.com/company/plastic-whale/	V
manifesto	8	https://www.linkedin.com/company/manifesto-nl/	V
bast	1	http://bast-bbq.nl/	X
the playmakers	2	https://www.linkedin.com/company/the-playmakers/	V
rainbow collection	23	https://www.linkedin.com/company/rainbowcollection-sustainability-branding/	V
physee	12	https://www.linkedin.com/company/powerwindow/	V
on the rocks	3	https://paperontherocks.com/nl/our-team/	V
active health group	34	https://www.linkedin.com/company/active-health-group-ahg-/	V
CPI Risk, finance & governance	24	https://www.linkedin.com/company/cpi-risk-finance-and-governance/	V
nextview	88	https://www.linkedin.com/company/nextviewnl/	V
beBright	62	https://www.linkedin.com/company/bebright/	V
newForesight holding bv	22	https://www.linkedin.com/company/newforesight-consultancy/	V
starters4communitis	88	https://www.linkedin.com/company/starters4communities/	V
farmbrothers	2	http://farmbrothers.com/	X
kirkman company	279	https://www.linkedin.com/company/kirkman-company/	X
royal van wijhe verf bv	88	https://www.linkedin.com/company/van-wijhe-verf-b.v./	V
copper8	10	https://www.linkedin.com/company/copper8/	V
lendahand	22	https://www.linkedin.com/company/lendahand/	V
impact hub amsterdam	45	https://www.linkedin.com/company/the-hub-amsterdam/	V
Being development	9	https://www.linkedin.com/company/being-development/	V
one planet crowd	22	https://www.linkedin.com/company/oneplanetcrowd/	V
paul de ruiters architects	28	https://www.linkedin.com/company/architectenbureau-paul-de-ruiter-bv/	V
wa verlichting	1	https://www.oozo.nl/bedrijven/ommen/ommen/kern-ommen-industrieterrein/1055176/wa-verlichting-b-v	X
de krat	6	https://www.linkedin.com/company/de-krat/	V
enviu	43	https://www.linkedin.com/company/enviu/	V
seat2meet	47	https://www.linkedin.com/company/seats2meet.com/	V
swink webservice	15	https://www.linkedin.com/company/swink-web-services/	V
generous minds	14	https://www.linkedin.com/company/generous-minds/	V
fairphone	77	https://www.linkedin.com/company/fairphone/	V
peer	7	https://www.linkedin.com/company/peer-administratie/	V
innate motion	48	https://www.linkedin.com/company/innate-motion/	V
climate neutral grouo	26	https://www.linkedin.com/company/climate-neutral-group-/	V
schuttelaar & partners	76	https://www.linkedin.com/company/schuttelaar-&-partners/	V
BBK door vriendschap sterker	11	https://www.linkedin.com/company/bbk-door-vriendschap-sterker/	V

triodos bank	1111	https://www.linkedin.com/company/triodos-bank/	X
croqger	17	https://www.linkedin.com/company/croqger/	V
snappcar	68	https://www.linkedin.com/company/snappcar/	V
bruggink & van der velden	28	https://www.linkedin.com/company/bruggink-&-van-der-velden-advocaten-en-belastingadviseurs/	V
MUD Jeans	13	https://www.linkedin.com/company/mud-jeans/	V
Nudge	24	https://www.linkedin.com/company/nudge.nl/	V
OpenBooks	5	https://www.linkedin.com/company/openbooks-com/	V
Solarus	44	https://www.linkedin.com/company/solarus-sunpower/	V
alfa	797	https://www.linkedin.com/company/alfa-accountants-en-adviseurs/	X
waka waka	49	https://www.linkedin.com/company/wakawaka/	V
Moyee Coffee	35	https://www.linkedin.com/company/moyee/	V
better future	58	https://www.linkedin.com/company/better-future/	V
bluerise	17	https://www.linkedin.com/company/bluerise-bv/	V
Beebox	20	https://www.linkedin.com/company/the-beebox/	V
Dutch	121	https://www.linkedin.com/company/dutch/	V
Tony's Chocolonely	91	https://www.linkedin.com/company/tony's-chocolonely/	V
Pymwymic	25	https://www.linkedin.com/company/pymwymic/	V
	416		

Mail naar de B-Corps

Hi team van [naam],

Namens Dopper doe ik onderzoek naar het werken bij een B-Corp en daarbij specifiek gericht op het interesseren van de juiste kandidaten om te werken bij een B-Corp.

Nu zijn jullie net als Dopper een B-Corp en zou ik graag input willen krijgen van jullie (Nederlandstalige) medewerkers.

Het enige wat zij zouden moeten doen is het invullen van de enquête (dit duurt +/- 5 minuten).

Wat ik jullie wil vragen is om deze link te delen met het team en de enquête in te vullen:

<https://www.surveio.com/survey/d/Y3R2A1N8S3F0G8J5D>

Het invullen van de enquête zou niet alleen mij en Dopper enorm helpen; de respondenten maken ook nog eens kans op een Dopper!

Ik zie graag jullie reacties tegemoet.

Kind regards,

Isabel Machielse

Human Resources Intern

Monday - Friday 9.00 - 17.30

Drink tap water. Stop plastic pollution. Smile at strangers.



Direct Number: +31 23 2049911

Visiting address: Paul Krugerkade 45e | 2021 BN Haarlem

www.dopper.com

Our mission: Dopper wants to live in a world where people are aware of the environment, where we actively reduce single-use plastic waste, and where everyone, close to home and far away, has access to fresh and safe drinking water.



12.10 Bijlage 10: Aanbevelingen

Tabel 18. *Aanbevelingen uitwerkingen. Zelf opgesteld*

Branding on social media	Invulling	Voordelen	Nadelen
Brandbook Boek als handvat voor alle interventies die doorgevoerd worden. Het is een uitgebreide versie van het implementatieplan	• Kleurenthema's • Foto's • Formats en planningen • EVP van Dopper	Huisstijl wordt gewaarborgd	Wordt het wel daadwerkelijk gebruikt?
The learning curve Concept waarin elk jaar terugblijkt op het afgelopen jaar en daarin de diepte- en hoogtepunten laat zien	• Artikelvorm	Transparantie -> betrouwbaarheid	Niet mogelijk om 100% transparant te zijn i.v.m. betrouwbare informatie
Meet our team Laten zien wie het team is op verschillende manieren	• Changemaker of the Week: foto + kort interview met de Changemaker • A day as an intern: filmpje over het leven van een stagiair bij Dopper	Creatieve manier om de medewerkers te leren kennen	Kost tijd en geld
What is it really like to work at Dopper? Ter aanleiding van het GPTW onderzoek laten zien wat Dopper allemaal doet.	• Op basis van de pijlers van de Culture Audit laten zien wat Dopper doet als werkgever • Elke week een pijler • Aan het eind een kort filmpje: a day at the office	Bij bekendmaking GPTW lijst is al duidelijk wie Dopper is en wat zij doen Culture Audit wordt al geschreven: heel veel van overgenomen worden	Vergt inspanning Kan gemaakt overkomen

12.11 Bijlage 11: Implementatieplan

Uitgangspunten kosten

Tabel 19. *Uitgangspunten kosten*. Zelf opgesteld

Uitgangspunten kosten			
Functie	Salaris full time	inclusief wig	uurkosten
HR Manager	5.000	7.000	47,73
Designer	2.000	2.800	19,09
Stagiair	300	420	2,86
Copywriter	3.000	4.200	28,64
Videograaf	2.500	3.500	23,86

Variabelen

Tabel 20. *Uitgangspunten kosten – variabelen voor berekeningen*. Zelf opgesteld

Variabelen	
Bruto --> Bruto incl wig	140%
# werkdagen per jaar	220
# uur per dag	8
# vacatures per jaar	10
# Vacatures plaatsen op jobboards/vacaturewebsites per vacature	297,5

Tabel 21: *Uitgebreide implementatieplan. Zelf opgesteld.*

Interventieplanning	Verantwoordelijken	Tijd in uren	frequentie	(personeels)kosten 1e jaar	Planning	Toelichting
1. Brandbook	HR Stagiair	2				
1.1 Persona vaststellen	HR Manager	1	eenmalig	53,45	jun-18	A.d.h.v. schets perfect employee
1. Brandbook	HR Stagiair	2				
1.2 Tone of voice vaststellen	HR Manager	1	eenmalig	53,45	jun-18	Hoe Dopper werkgeversmerk wil overbrengen a.d.h.v. EVP
1. Brandbook	HR Stagiair	3				
1.3 Juiste foto's & afbeeldingen	HR Manager	1	eenmalig	94,50	jun-18	Welke foto's bij welke afdelingen
	Graphic Designer	2				
2. Vacaturewebsite Dopper	Copywriter	4				
2.1 Content vaststellen	HR Stagiair	4	eenmalig	173,73	jun-18	Content = EVP
	HR Manager	1				
2. Vacaturewebsite Dopper	Graphic Designer	8				
2.2 Design	HR Manager	1	eenmalig	200,45	jun-18	Verbeteren van design, waaronder toevoegen opensollicitatie button
3. All Ambassadors	HR Stagiair	2				
3.1 Systeem inrichten naar wens - systeem Soosr	HR Manager	0,25	eenmalig	6017,66	jun-18	Bedenken wat er in het systeem moet en daarna overbrengen en bespreken met Soosr
	Soosr	6.000				
4. Keep them (in our) company	HR Stagiair	2				
4.1 Document opstellen	HR Manager	0,25	eenmalig	17,66	jun-18	Document voor ranking potentiële kandidaten
4. Keep them (in our) company	HR Stagiair	0,1	10 x per week	148,91	jun-18	Elke keer bij open sollicitatie
4.2 Mailen voor portfolio						
4. Keep them (in our) company	HR Stagiair	0,25	10 x per week	372,27	vanaf jun-18 elke week	sterren bijzetten of potentie heeft
4.3 Document bijhouden						
4. Keep them (in our) company	HR Stagiair	0,5	10 per jaar	18,61	vanaf jun-18	Goed bijhouden = minder lang zoeken
4.4 Bij vacature doorzoeken						

4. Keep them (in our company) 4.5 Opstellen bericht	HR Stagiair	1,5	10 per jaar	55,84	vanaf jun-18	Bericht opstellen voor benadering kandidaten
4. Keep them (in our company) Benaderen kandidaten	HR Stagiair	0,5	10 per jaar	18,61	vanaf jun-18	Bij openstaande vacature + vinden van potentiële kandidaat + aangeven benaderd
3. All Ambassadors 3.3 Trofee ontwerpen	HR Stagiair Graphic Designer	5 5	eenmalig	109,77	jul-18	Op papier ontwerpen
3. All Ambassadors 3.4 Trofee ontwikkelen 3.5 Trofee produceren	HR Stagiair Graphic Designer Externe partij	3 1	eenmalig	27,68 250,00	jul-18	3 trofeeën voor drie jaar
5. Branding in reall-life Voorberiding op MT meeting	HR Manager	0,25	eenmalig	11,93	aug-18	Voorbereiding voor MT meeting over de presentatie van Dopper als wergever tijdens elke uitgenodigde presentatieopdracht
5. Branding in reall-life MT meeting presentatie	HR Manager	0,25	eenmalig	11,93	aug-18	Presenteren van idee in de MT Meeting
5. Social media 5.1 What's it really like to work at Dopper	HR Stagiair HR Manager Copywriter	10,5 1 4	1 x per jaar	192,34	Juli 2018, om de twee weken	a.d.h.v. de 7 pijlers van GPTW & Culture Audit artikelen schrijven 7 x 1,5 uur
5. Social media 5.2 Meet our team	HR Stagiair HR Manager Videograaf	12 2 8	1 x per jaar	320,73	aug-18	Filmen van Dopper als werkgever: korte interviews aan elkaar plakken en sfeerbeelden
3. All Ambassadors 3.6 Kick-off	HR Manager	0,5	eenmalig	23,86	aug-18	Presenteren idee
5. Social media 5.3 The Learning Curve	Copywriter	6	1 x per jaar	171,82	dec-18	alle input van afdelingen samenvoegen door copywriter
3. All Ambassadors 3.8 Winnaar kiezen	HR Manager	0,15	1 x per jaar	7,16	aug-19	top 3 kiezen

3. All Ambassadors 3.9 Prijsuitreiking & resultaten delen	HR Manager	0,5	1 x per jaar	23,86	sep-19	Op een vrijdag bij de borrel uitreiking
3. All Ambassadors 3.10 Evalueren	HR Stagiair HR Manager	0,5 0,5	1 x per jaar	25,30	okt-19	Feedback vragen
3. All Ambassadors 3.11 Nieuw PvA	HR Stagiair HR Manager	2 1	1 x per jaar	53,45	okt-19	tips doorvoeren en nieuw plan
Totale kosten				8.455,00		

Uitgangspunten baten

Tabel 22. *Uitgangspunten baten*. Zelf opgesteld

Uitgangspunten baten	
Aantal vacatures per jaar	13
Aantal uitgenodigde kandidaten per vacature	6
Minder kandidaten uitnodigen per vacature	50%
Gespreksduur alle gesprekken	1
Door naar tweede ronde	50%
Minder vacatures per jaar	2
Aanwezig bij gesprekken: HR en Afdelingsmanager	47,73
Aantal vacatures per jaar niet meer plaatsen op andere kanalen	8

Tabel 23. *Uitgangspunten baten*. Zelf opgesteld

Baten minder gesprekken	Aantal gesprekken	Baten
A: twee vacatures minder per jaar	18	1.718,18
B: 50% minderkandidaten op gesprek	49,5	4.725,00
Baten minder vacatures per jaar	Aantal vacatures	Baten
C: Vacatures niet meer plaatsen op andere jobboards/websites	8	2380
Totale baten		8.823,18

* De daadwerkelijke berekeningen zijn te vinden in het Excel werkblad 'Interventies en kosten-batenanalyse berekeningen Isabel'

12.12 Bijlage 12: Aanvullend interview met HR Manager

Vrijdag 13 juli

Wat is precies de aanleiding van onderzoek?

Uhm de aanleiding is dat we op vacatures wisselende response kregen: op sommige vacatures heel veel en op sommige vacatures ja, minimaal. Het lijkt ook de laatste tijd allemaal langer te duren. Uhm. Dat vind ik sowieso interessant. Waar komt dat vandaan? En als we heel veel reacties kregen zat er vaak maar een beperkt percentage kwalitatief goede kandidaten. Dat heeft mij aan het denken gezet.

Profiel kwalitatief niet goed genoeg; hoe komt dat? Wat maakt het niet goed genoeg?

Voorbeeld grafisch vormgever 75 reacties; nou het wisseld vooral tussen motivatie deel motivatie. Mensen die beperkt zijn in motivatie om bij Dopper te werken terwijl dit wel iets is wat voor Dopper erg belangrijk is. Want wij willen dat mensen zich met de missie verbonden zijn. Als mensen dan zeggen dat ze bij Dopper willen werken omdat ze de fles zo leuk vinden, dan is dat niet goed genoeg. Wij hechten relatief hoge waarden aan een goede motivatie. Daar vallen mensen wel echt op af.

Wat we nu zien met supply chain coördinator vacature is dat mensen of te hoog of te laag geschoold zijn. Is per vacature wel echt anders.

Heeft er ook mee te maken dat we een a-typisch bedrijf zijn in vergelijking met een bank of een Blokker. Wat we vragen is wel relatief specifiek; hoge eisen, omdat we maar 1 iemand van iets hebben. Dit vraagt zelfstandigheid van mensen (er is geen senior die hen de weg wijst).

Wat is voor jou dan wél de perfecte kandidaat?

Los van de harde eisen, omdat we van alles maar 1 hebben willen we vaak dat mensen relevante ervaring hebben. Daarnaast veel belangrijker vindt: dat mensen een drive hebben en intrinsiek gemotiveerd zijn. Ik haak af als ik aanvoel dat mensen bij Dopper willen werken omdat het in Haarlem zit en mensen in Haarlem wonen. Ik verwacht ook wel dat mensen zich hebben verdiept in wat Dopper doet en waar Dopper voor staat. Dan mogen ze echt soms wel een plankje misslaan.

De drive is echt belangrijk. Het is ook wel een gevoel dat je bij iemand hebt. Dit moet altijd ergens aanwezig zijn.

Naast dat iemand ervaring moet hebben en goed is op zijn/haar vakgebied, vragen wij van mensen dat er een sterke intrinsieke motivatie hebben om voor een merk te werken dat bijdraagt aan een betere wereld.

Kijkend naar de afgelopen jaren, heb je het idee dat de personeelsbestand groei blijft stijgen?

Dit jaar is redelijk klaar, maar zeg nooit helemaal klaar. Als de internationale groei door gaat zetten, zal dit zeker een groei in het personeelsbestand met zich meebrengen. Dan zit het ook in de turnover; meer FTE op een afdeling bijvoorbeeld zou ook kunnen stijgen, dat zal ook in de randfuncties komen.

De mensen die de organisatie hebben verlaten 1 jaar en 11 maanden; zie jij dat als een probleem of een opportunity?

Dopper is snel aan het groeien. Toen ik hier kwam waren er 24 mensen en nu 40. Maar het gaat om de mensen die al uit dienst zijn gegaan? Ja. Dan zal het ongetwijfeld mee te maken hebben gehad dat wij na twee jaar naar een vast contract moeten. En dat steeds kritisch wordt gekeken of de persoon degene is die ons gaat helpen om in de toekomst Dopper verder uit te bouwen. Heeft er ongetwijfeld mee te maken dat we met jonge mensen werken en dat het logisch is dat in een eerste baan iemand denkt na twee jaar van nou, nu wil ik wat anders. Dan hebben wij als nadeel dat we niet veel doorgroei mogelijkheden hebben, dat speelt zeker mee. Je kan alleen in de breedte groeien, maar dat is heel lastig.

Zijn dat ook redenen waarom mensen de organisatie verlaten?

Sommige niet passend bij de groei van de organisatie en bij tijdelijk contract mogelijk om iemand te laten gaan. Bij iemand anders weer dat diegene niet gelukkig was op haar plek, die wilde wat anders en dat hadden we eigenlijk niet. Een andere medewerker omdat deze niet kon doorgroeien.

En de mensen die zelf de organisatie hebben verlaten?

Het zit toch vooral in het niet kunnen doorgroeien. En het feit dat de organisatie veranderd is in snel tempo. Er wordt toch wel steeds iets anders verwacht en flexibiliteit verwacht. Twee jaar geleden zijn er functiebeschrijvingen gemaakt die, als je die er nu naast zou leggen, dat de helft niet meer relevant is. Hier hebben ook mensen gezegd dat er wat van hen wordt verwacht anders dan waarop ik heb gesolliciteerd en dat is niet wat bij mij past. Je komt binnen en er wordt steeds iets anders verwacht en dat past niet bij mij. Dit zou zomaar kunnen dat dit de komende jaren ook weer gebeurd, terwijl de koers nu wel duidelijker vastgelegd. Degene die het afgelopen jaar zijn binnen gekomen hebben een veel duidelijker beeld waar Dopper naartoe wil groeien. Dit was tot voor een jaar nog niet zo.

En heeft het ermee te maken dat hoger salaris?

Salaris heb ik eigenlijk nog nooit gehoord. Hoor wel dat mensen een mooie stap maken, maar niet de reden is geweest dat ze de organisatie verlaten.