



## **De gemeente Velsen als aantrekkelijk werkgever**

IJmuiden, 3 juni 2019

|                |                   |
|----------------|-------------------|
| Auteur:        | Aniek Bakker      |
| Studentnummer: | S1091372          |
| Instelling:    | Hogeschool Leiden |
| Opleiding:     | Communicatie      |
| Jaar:          | 5                 |

|                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| Opdrachtgever:       | Gemeente Velsen   |
| Bedrijfsbegeleider:  | Roozekrans, J     |
| Afstudeerbegeleider: | Hoppenbrouwers, C |
| Eerste beoordelaar:  | Klok, C           |
| Tweede beoordelaar:  | n.t.b.            |

|               |                            |
|---------------|----------------------------|
| Inleverdatum: | 3 juni 2019                |
| Woorden:      | 14.629                     |
| Kans:         | Eerste inlevermogelijkheid |

## Inhoudsopgave

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Voorwoord .....                             | 3  |
| Samenvatting .....                          | 4  |
| 1 Probleemformulering .....                 | 6  |
| 1.1 Aanleiding .....                        | 6  |
| 1.2 Probleemstelling .....                  | 7  |
| 1.3 Doelstelling .....                      | 7  |
| 1.4 Deelvragen .....                        | 8  |
| 1.5 Doelgroep .....                         | 9  |
| 1.6 Grenzen van onderzoek .....             | 10 |
| 2 Situatieschets .....                      | 12 |
| 2.1 Interne analyse .....                   | 12 |
| 2.2 Externe analyse .....                   | 15 |
| 2.2.1 Concurrentieanalyse .....             | 16 |
| 2.3 SWOT-analyse .....                      | 20 |
| 3 Theoretisch kader .....                   | 21 |
| 3.1 Positioneren .....                      | 21 |
| 3.2 Conceptueel model .....                 | 23 |
| 3.3 Hypothesen .....                        | 25 |
| 4 Methodologie .....                        | 27 |
| 4.1 Methoden van onderzoek .....            | 27 |
| 4.2 Datacollectie .....                     | 29 |
| 4.2.1 Steekproefkader .....                 | 30 |
| 4.3 Operationalisatie .....                 | 31 |
| 4.3.1 Operationalisatie per deelvraag ..... | 31 |
| 4.3.2 Operationalisatie per hypothese ..... | 33 |
| 5 Resultaten .....                          | 35 |
| 5.1 Organisatie .....                       | 35 |
| 5.2 Concurrenten .....                      | 37 |

|     |                                             |    |
|-----|---------------------------------------------|----|
| 5.3 | Klanten .....                               | 39 |
| 6.  | Conclusie.....                              | 41 |
| 6.1 | Organisatie.....                            | 41 |
| 6.2 | Concurrenten .....                          | 42 |
| 6.3 | Klanten .....                               | 43 |
| 6.4 | Hypothesen .....                            | 43 |
| 6.5 | Eindconclusie .....                         | 44 |
| 7   | Aanbevelingen .....                         | 46 |
| 8   | Implementatieplan .....                     | 49 |
| 8.1 | Brand Key-model .....                       | 49 |
| 8.2 | Planning .....                              | 51 |
| 8.3 | Kosten en opbrengsten .....                 | 53 |
|     | Literatuurlijst .....                       | 55 |
|     | Bijlage A - informatie situatieschets ..... | 60 |
|     | Bijlage B – topic guide.....                | 61 |
|     | Bijlage C – vragenlijst fieldresearch ..... | 66 |
|     | Bijlage D - werving respondenten .....      | 69 |
|     | Bijlage E – verbatims .....                 | 71 |
|     | Bijlage F – analyseschema's.....            | 72 |
|     | Bijlage G – dummy's en toelichting .....    | 73 |

## Voorwoord

Helaas lukte het mij niet om vorig jaar te slagen voor mijn scriptie, maar dankzij de juiste begeleiding vanuit de opleiding en de organisatie kon ik er weer 100% voor gaan. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Communicatie en in opdracht van stagebedrijf gemeente Velsen. Van januari 2019 tot en met juni 2019 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Samen met mijn stagebegeleider, Jeroen Roozekrans, heb ik de onderzoeksvraag voor deze scriptie bedacht. Na uitvoerig kwalitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens dit onderzoek stonden mijn stagebegeleider, Jeroen Roozekrans, en mijn begeleider vanuit mijn opleiding, Corine Hoppenbrouwers, altijd voor mij klaar. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon met mijn onderzoek.

Bij dezen wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en hun ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Tevens wil ik mijn collega's bij gemeente Velsen graag bedanken voor de fijne samenwerking. Ik heb vaak met hen kunnen sparren over mijn onderzoek. Tot slot wil ik in het bijzonder mijn ouders, mijn vriendinnen en mijn vriend bedanken. Hun wijsheid en motiverende woorden hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Aniek Bakker

IJmuiden, 2 juni 2019

## Samenvatting

Dit onderzoek moet een oplossing vinden voor het werven van nieuw personeel voor de gemeente Velsen door na te gaan hoe de gemeente zich kan onderscheiden van vergelijkbare werkgevers. De aanleiding voor het onderzoek zijn de vele openstaande vacatures waarvan invulling moeizaam verloopt. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie inzicht te geven in hoe de gemeente Velsen een onderscheidende positie kan verkrijgen op de arbeidsmarkt. De focus ligt hierbij op de sterke punten van de organisatie, de sterke punten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de doelgroep, om vervolgens advies te geven hoe de gemeente Velsen het wervingsprobleem kan oplossen en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft nieuwe medewerkers en potentiële nieuwe medewerkers.

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, te weten de huidige krappe arbeidsmarkt voor de gemeente en haar vijf grootste concurrenten, en de sterke punten van de gemeente Velsen als werkgever. Analyse van de context laat zien dat de gemeente Velsen vier sterke punten als werkgever heeft. Deze zijn: combinatie werk en privé, veelzijdige en dynamische omgeving, maatschappelijk georiënteerde organisatie en informele omgangsvorm.

De belangrijkste theoretische stromingen over onderscheidend zijn in de markt stellen positionering centraal. De theorieën van onder andere Ohmae (1982), Ries en Trout (2001), Aaker (1991), Porter (1985), Floor & Van Raaij (2010), Hamel & Prahalad (1990), Tracy & Wiersema (1995), en Riezebos & Van der Grinten (2011) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae (1982), omdat deze theorie het best laat zien hoe een organisatie zich kan positioneren. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan oplossen door onderscheidend te zijn in de markt, daarbij lettend op de sterke punten van de organisatie, de strategie van concurrenten en de klantbehoeften.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. De reden voor deze keuze is dat in dit onderzoek diepgang nodig is en bij een kwalitatieve onderzoeksmethode bestaat de mogelijkheid tot doorvragen. Bij een kwantitatieve onderzoeksmethode is doorvragen niet mogelijk.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de respondenten zijn het eens met de sterke punten van de organisatie en voegen daar zelf nog de toegankelijkheid van de organisatie, diverse functiewerkzaamheden, opleidingsmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden aan toe.

De respondenten geven aan deze punten niet terug te zien in de communicatie. De respondenten geven aan dat de gemeente Velsen zich op de markt beter kan onderscheiden door te laten zien dat het een toegankelijke organisatie is waar weinig hiërarchie is, die een goede en interessante ligging heeft, persoonlijke ontwikkeling biedt en stimuleert, goed bereikbaar is en goede arbeidsvoorwaarden biedt. Ook concludeert het onderzoek dat de doelgroep behoefte heeft aan een werkgever die eerlijk is, hen vertrouwt, betrokken is en geen gebruik maakt van zijn/haar hogere functie.

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek beveelt de onderzoeker aan dat de gemeente Velsen haar sterke punten beter moet benadrukken in de communicatie van de gemeente Velsen, een aparte website moet ontwerpen om meer nieuwe medewerkers te werven, belangrijke en onderscheidende aspecten volgens de doelgroep extra moet benadrukken in de communicatie en de behoeften van de doelgroep moet meenemen in de communicatie van de gemeente.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het *Brand Key*-model en het PDSA-model. Als communicatiemiddelen zijn een website en een advertentie-vacaturetekst geschikt. De totale kosten van implementatie zijn niet precies inzichtelijk, maar bedragen de kosten voor het ontwerpen van de website en de advertentietekst. De totale (geschatte) opbrengsten zijn niet inzichtelijk, maar dit zullen vooral immateriële opbrengsten zijn.

## 1 Probleemformulering

Dit onderzoek moet een oplossing vinden voor het werven van nieuw personeel voor de gemeente Velsen door na te gaan hoe de gemeente zich kan onderscheiden van vergelijkbare werkgevers. De aanleiding voor het onderzoek zijn de vele openstaande vacatures waarvan invulling moeizaam verloopt. De doelstelling van het onderzoek is om de organisatie inzicht te geven in hoe de gemeente Velsen een onderscheidende positie kan verkrijgen op de arbeidsmarkt. De focus ligt hierbij op de sterke punten van de organisatie, de sterke punten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de doelgroep, om vervolgens advies te geven hoe de gemeente Velsen het wervingsprobleem kan oplossen en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft nieuwe medewerkers en potentiële nieuwe medewerkers.

### 1.1 Aanleiding

De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) laat in de personeelsmonitor zien dat het voor gemeenten steeds lastiger is om voldoende en goed personeel te werven (A+O fonds gemeente, 2018). In 2017 stonden zo'n gemiddeld 4.200 vacatures open bij alle gemeenten in Nederland. Dit is een stijging van zestien procent ten opzichte van 2016 (A+O fonds gemeente, 2018). De trend van het groeiend aantal openstaande vacatures is al sinds 2013 te zien. Eind december 2018 stonden er 264 duizend vacatures open, dit is een toename van tweeduizend ten opzichte van het derde kwartaal 2018 (CBS, 2019). Het zijn dus zware tijden voor gemeenten als het gaat om het aantrekken van nieuwe medewerkers.

Ook de gemeente Velsen kampt met dit probleem en heeft moeite om nieuwe medewerkers te werven. In 2016 stonden er 35 vacatures open en in 2017 waren het er 30. De gemeente Velsen merkt dat het aantal reacties op de vacatures met de jaren is afgenomen (zie bijlage A, afbeelding 1). Ook vindt de gemeente dat de kwaliteit van de sollicitanten die reageren is afgenomen (zie bijlage A, afbeelding 1). In 2018 zijn vijf medewerkers meer vertrokken dan er zijn ingestroomd. In 2017 was dit verschil fors groter met 21 medewerkers (zie bijlage A, afbeelding 2+3). De verwachting is dat tot en met 2023 nog 42 medewerkers uit dienst zullen treden wegens hun pensioen. Het is noodzakelijk om dat verlies op te vangen, aangezien het aantal taken bij de gemeente stijgt (A+O fonds gemeente, 2018). De gemeente Velsen wil daarom een betere positie verkrijgen om meer nieuwe medewerkers aan te trekken.

Voordat de gemeente Velsen invulling kan geven aan de communicatie om meer op te vallen, dient de organisatie eerst een positionering te bepalen. Om zich te

onderscheiden van de concurrentie dient de organisatie een onderscheidende breinpositie in te nemen bij potentiële nieuwe medewerkers. Om deze reden laat de gemeente Velsen een positioneringsonderzoek uitvoeren.

## 1.2 Probleemstelling

Uit de aanleiding blijkt dat de gemeente Velsen te maken heeft met een krappe arbeidsmarkt. Hierdoor is het voor de gemeente lastig om personeel te werven. De gemeente wenst een onderscheidende positie bij de doelgroep te verkrijgen en zo beter aansluiting te vinden bij de wensen en behoeftes van de doelgroep, om zo nieuwe medewerkers te werven. De probleemstelling voor dit onderzoek luidt:

*"Hoe kan de gemeente Velsen een onderscheidende positie verkrijgen op de arbeidsmarkt om zo het aantal reacties op vacatures en de kwaliteit van sollicitanten te verhogen?"*

Een onderscheidende positie heeft betrekking op de positie van de gemeente Velsen ten opzichte van andere vergelijkbare werkgevers. In dit geval zijn dat werkgevers binnen dezelfde regio, omdat de meeste werknemers van de gemeente Velsen uit die regio komen. De gemeente Velsen wil een breinpositie bij de doelgroep opbouwen, die ervoor zorgt dat de gemeente een prominentere positie inneemt in de ogen van de doelgroep (werkzoekenden).

Om hiervoor te zorgen is het van belang om te onderzoeken hoe de gemeente Velsen deze breinpositie kan verkrijgen. Door middel van een positioneringsonderzoek krijgt de gemeente Velsen inzicht in de sterkten van de gemeente en in de sterkten en onderscheidende aspecten van concurrerende werkgevers. Daarnaast biedt een positioneringsonderzoek inzicht in de wensen en behoeftes van de doelgroep en laat het zien of het aanbod van gemeente Velsen als werkgever aansluit bij de doelgroep. In dit onderzoek is er de mogelijkheid om eventuele aanpassingen voor te leggen bij de doelgroep, om zo te testen of dit aansluit bij de wensen en behoeftes van de doelgroep. Hiermee kan de gemeente Velsen een positionering kiezen die kan bijdragen aan een onderscheidende positie op de arbeidsmarkt, en daarmee aan de kans op meer en kwalitatief hoogwaardiger reacties van de doelgroep voor het vervullen van openstaande vacatures.

## 1.3 Doelstelling

In dit onderzoek staan de sterke punten van de gemeente Velsen centraal. Het doel van dit onderzoeksrapport is een communicatieadvies uit te brengen aan de gemeente Velsen over welke positioneringsstrategie de gemeente het beste kan



toepassen, om zo een onderscheidende positie op de arbeidsmarkt in te nemen. Het doel van het onderzoek is inzicht geven in de sterke punten van de organisatie, in de sterkten en onderscheidende aspecten van vergelijkbare werkgevers op de arbeidsmarkt. Ook moet het onderzoek inzicht geven in wat de wensen en behoeften zijn van de doelgroep. De doelstelling van dit onderzoek luidt dan als volgt:

*"Inzicht krijgen in hoe de gemeente Velsen een onderscheidende positie kan verkrijgen op de arbeidsmarkt door te kijken naar de sterke punten van de organisatie, de sterke aspecten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de doelgroep teneinde een communicatieadvies te geven over welke positioneringsstrategie aan de gemeente Velsen te bieden die moet leiden tot een stijging van het aantal reacties en de kwaliteit van sollicitanten van de gemeente Velsen."*

Als de gemeente Velsen onderscheidend wil zijn ten opzichte van vergelijkbare werkgevers op de arbeidsmarkt, dan is het belangrijk om naar de behoeften van de werkzoekenden te kijken. Het aantal vacatures is fors gestegen waardoor werkzoekenden zich in een luxepositie bevinden en zelf kunnen kiezen waar zij willen werken (A+O fonds gemeente, 2018).

Met het communicatieadvies dat dit onderzoek oplevert, kan de gemeente Velsen het wervingsprobleem beter aanpakken. De sleutel tot het verkrijgen van een onderscheidende positie is het benadrukken van de sterke punten van de organisatie. Het advies kan bijdragen aan de kans op meer en kwalitatief hoogwaardiger reacties van de doelgroep voor het vervullen van openstaande vacatures. Zoals in de aanleiding beschreven, kampt de gemeente Velsen met een krappe arbeidsmarkt. Hierdoor is het moeilijk voor de gemeente Velsen om nieuwe medewerkers te werven voor openstaande vacatures.

#### 1.4 Deelvragen

Voor dit onderzoek zijn drie deelvragen opgesteld die helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Deze vragen hebben respectievelijk betrekking op de sterke punten van de organisatie, de concurrenten binnen de arbeidsmarkt en de behoeften van de doelgroep.

##### **Deelvraag 1: Wat zijn de sterke punten van de gemeente Velsen?**

Deze deelvraag geeft inzicht in de sterke punten van de gemeente Velsen. Door de sterke punten te benadrukken kan de gemeente Velsen zich onderscheiden van haar concurrenten. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is deze deelvraag

belangrijk. Deskresearch helpt bij het beantwoorden van deze deelvraag, door te zoeken binnen interne documenten. Deze documenten zijn in het bezit van afdeling HR en zijn te vinden op het intranet. Ook gesprekken met medewerkers binnen de organisaties kunnen helpen om deze deelvraag te beantwoorden. Kwalitatief veldonderzoek kan inzicht geven in wat de doelgroep vindt van de sterke punten van de gemeente Velsen. Hiermee krijgt de organisatie inzicht in de eigen sterkten, zoals de doelgroep die beoordeelt.

### **Deelvraag 2: Hoe ziet de concurrentieomgeving van de arbeidsmarkt van de gemeente Velsen eruit?**

Deze deelvraag geeft inzicht in de arbeidsmarkt waarop de gemeente Velsen zich begeeft en wie de concurrenten zijn en wat deze aanbieden om nieuwe medewerkers aan te trekken. Bij het woord 'concurrenten' gaat het om vergelijkbare werkgevers met een vergelijkbaar arbeidsaanbod. De deelvraag helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling, omdat de gemeente Velsen door zicht te hebben op de concurrentie kan de gemeente Velsen kijken op welke wijze zij zich kan positioneren ten opzichte van de andere aanbieders. Deze deelvraag geeft ook inzicht in de sterke punten van de concurrenten, om aan de hand hiervan te kunnen bepalen hoe de gemeente Velsen zich kan onderscheiden van de concurrenten. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden, maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch en kwalitatief veldonderzoek. Kwalitatief veldonderzoek geeft inzicht in wat de doelgroep weet en vindt van de concurrenten.

### **Deelvraag 3: Wat zijn de behoeften van de doelgroep met betrekking tot de werkgever?**

Deze deelvraag geeft inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot de werkgever. Deze deelvraag helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling, omdat het helpt duidelijk te krijgen hoe de gemeente Velsen een onderscheidende breinpositie kan verkrijgen onder de doelgroep. De organisatie kan inspelen op de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot werkgever. Kwalitatief onderzoek helpt bij het beantwoorden van deze deelvraag.

## **1.5 Doelgroep**

De doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit nieuwe medewerkers van de gemeente Velsen en personen die hebben gereageerd op een vacature van de organisatie vanaf 22 april 2019 tot 10 mei 2019. Sinds 1 januari 2019 zijn bij de gemeente 28 nieuwe medewerkers in dienst getreden. Deze groep is gekozen om inzicht te krijgen in de sterke punten van de organisatie. Dit helpt bij het beantwoorden van deelvraag 1.

Deze groep is pas in dienst, waardoor sterke punten eerder op zullen vallen dan wanneer een medewerker al langer in dienst is. Deze groep helpt ook om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften van potentiële nieuwe medewerkers. Dit helpt bij het beantwoorden van deelvraag 3. De nieuwe medewerkers waren tot voor kort nog zelf werkzoekenden en weten nog goed op welke punten zij letten bij het reageren op een vacature. Verder moet de doelgroep kennis hebben van de concurrenten van de organisatie, om inzicht te geven in de positioneringen van de concurrenten. Dit helpt bij het beantwoorden van deelvraag 2. Verdere vereisten aan geslacht, leeftijd of afdeling zijn niet van toepassing, omdat de gemeente Velsen op zoek is naar verschillende mensen van verschillende leeftijden en opleidingen.

De andere groep zijn potentiële nieuwe medewerkers. Dit zijn personen die hebben gereageerd op een vacature van de gemeente Velsen tussen 22 april 2019 en 10 mei 2019. Vanaf deze laatste datum zijn de respondenten gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. Deze groep kan inzicht geven in de wensen en behoeften die zij hebben als het gaat om een werkgever. Dit betreft deelvraag 3. Ook kan deze groep inzicht geven in welke punten zij interessant vonden en wat de reden is dat zij gereageerd hebben op de vacature. Dit betreft deelvraag 1. Daarnaast kan deze groep helpen inzicht te geven in wat de concurrenten aanbieden en waarin de concurrentie onderscheidend is. Dit betreft deelvraag 2. Zij kunnen hier alleen antwoord op geven als zij kennis hebben van deze concurrenten. De werving van deze personen gaat vanuit de afdeling HR. De personen die een sollicitatie insturen, krijgen een bevestigingsmail met daarin de vraag of zij mee willen doen aan het onderzoek. Dit onderzoek maakt vanwege de beperkte tijd geen onderscheid tussen medewerkers van verschillende afdelingen.

## 1.6 Grenzen van onderzoek

De opdrachtnemer van dit onderzoek betreft studente Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Het onderzoek loopt van 7 januari tot en met 31 mei 2019. De opdrachtnemer beantwoordt de probleemstelling aan de hand van de resultaten en de conclusie, en levert een implementatieplan. De implementatie van het advies valt niet binnen de afstudeerperiode.

Het onderzoek geeft advies over hoe de gemeente Velsen een onderscheidende positie kan verkrijgen binnen de doelgroep op de arbeidsmarkt. Andere vraagstellingen zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Het onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij de onderzoeker twaalf respondenten interviewt. Voor het onderzoek is er verder geen budget beschikbaar.

Wel maken de respondenten kans op een cadeaubon ter waarde van €50. Op deze manier probeert de onderzoeker genoeg respondenten te verwerven voor het onderzoek. Hierdoor verwacht de opdrachtnemer geen tekort aan respondenten te krijgen. De organisatie sponsort de cadeaubon.

Het onderzoek beperkt zich tot de benoemde doelgroep zoals die in paragraaf 1.5 is beschreven. Andere doelgroepen zijn niet meegenomen in het onderzoek. De werving van de onderzoeksdoelgroepen gaat in overleg met de opdrachtgever. De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit personen die hebben gereageerd op een vacature van de gemeente Velsen. Aangenomen mag worden dat zij geïnteresseerd zijn in het werken bij de gemeente Velsen. Hierdoor kan het onderzoek minder representatief zijn, doordat de antwoorden in de interviews een vertekend beeld geven. De onderzoeker probeert dit op te vangen door de respondenten vooraf te laten weten dat hun deelname aan het interview en de antwoorden die zij geven geen invloed hebben op de sollicitatieprocedure. Wanneer het de opdrachtnemer niet lukt voldoende respondenten te vinden voor het onderzoek, zal dit de representativiteit van het onderzoek in gevaar brengen.

## 2 Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, te weten de huidige krappe arbeidsmarkt voor de gemeente en haar vijf grootste concurrenten, en de sterke punten van de gemeente Velsen als werkgever. Analyse van de context laat zien dat de gemeente Velsen vier sterke punten als werkgever heeft. Deze zijn: combinatie werk en privé, veelzijdige en dynamische omgeving, maatschappelijk georiënteerde organisatie en informele omgangsvorm. Ook laat de analyse zien waar de concurrenten sterk in zijn en wat zij anders doen dan de gemeente Velsen.

### 2.1 Interne analyse

De gemeente Velsen is een middelgrote gemeente gelegen in de Metropoolregio Amsterdam. De gemeente heeft zeven woonkernen: IJmuiden, Driehuis, Santpoort-Noord, Santpoort-Zuid, Velserbroek, Velsen-Noord en Velsen-Zuid. Met de haven, de industrie, het strand en het groen is de gemeente Velsen een veelzijdige gemeente (Gemeentegids, 2018).

#### *Veelzijdigheid*

De gemeente Velsen telt 67.000 inwoners. De vergrijzing in de woonkernen neemt toe. Zo'n 20% van de inwoners is 65+ (velsenincijfers.nl, 2019). Enerzijds is de gemeente Velsen een kustgemeente met het strand, anderzijds heeft de gemeente Velsen ook een industrieel karakter met de haven en Tata Steel. Daarnaast beschikt de gemeente over kleine dorpskernen zoals Driehuis en Santpoort en de Vinex-wijk Velserbroek. Er is dus veel verscheidenheid in alle kernen van de gemeente Velsen. Voor een werknemer bij de gemeente Velsen betekent dit op verschillende gebieden ook een grotere uitdaging (Velsen, 2019).

#### *Organisatiestructuur*

De gemeente Velsen heeft twaalf afdelingen die vallen onder een directieteam. Onder deze afdelingen vallen 23 werkeenheden (zie afbeelding 4, bijlage A). De organisatie heeft een diversiteit aan functies en met 481 medewerkers is de organisatie klein genoeg om direct contact te kunnen hebben met bijvoorbeeld de burgemeester, wethouders, directeuren en raadsleden, maar tegelijk groot genoeg om specialistische functies te hebben binnen een team van vakgenoten. Er hangt daarbij een informele sfeer binnen de organisatie (zie afbeelding 5, bijlage A). De afdeling die het meeste baat heeft bij dit onderzoek is afdeling Human Resources (HR), maar uiteindelijk zal de hele organisatie met de resultaten haar voordeel kunnen doen.

### *Visie en missie*

De gemeente Velsen heeft een duidelijke visie opgesteld in de Strategisch Agenda 2020. In deze agenda zijn vier speerpunten opgesteld om in 2020 de visie te verwezenlijken:

1. **Velsen in Samenspel** – goede verhouding tussen inwoners, partners en overheid;
2. **Velsen benut kansen voor en met klimaat** – Velsen duurzaam maken en bijdrage aan energietransitie;
3. **Velsen is in trek** – aantrekkingskracht en dynamiek versterken;
4. **In Velsen doet iedereen mee** – zorgen voor inclusiviteit.

De missie van de organisatie luidt: "We staan voor een laagdrempelige en toegankelijke overheid die dichtbij de samenleving staat en voelt wat er speelt [..]". Het beleid is erop gericht meer ruimte te maken voor gesprekken, inspraak en zeggenschap van inwoners. Ook in de dienstverlening wil de gemeente Velsen dat de inwoners erop kunnen vertrouwen dat de gemeente dit op een goede manier oppakt. "Toegankelijk, altijd en voor iedereen." De kern van de leidraad is dat de dienstverlening ertoe leidt dat iedereen zich welkom, gezien, gehoord en geholpen voelt. De kernwaarden bieden houvast voor de wijze waarop de gemeente wil werken: attent, betrouwbaar, doelgericht en dynamisch (Velsen, 2018). Een duidelijke missie en visie geven een beeld van de bedrijfscultuur. Dit kan helpen bij het binden van werknemers die dezelfde visie en missie hebben (Michels, 2016).

### *Personeel en beleid*

Om de medewerkers te stimuleren heeft de organisatie het programma *Graag Gedaan!* ontwikkeld. Graag Gedaan! is een programma voor alle medewerkers binnen de Gemeente Velsen om de medewerkers te stimuleren zichzelf te ontwikkelen en meer samen te gaan werken. Het doel is om samen te werken met elkaar, met de inwoners en met de organisaties van Velsen. In overleg met alle medewerkers zijn vier speerpunten geformuleerd:

- Communicatie is van iedereen;
- Talent aan zet;
- Goed gereedschap;
- Durf te kiezen.

### *Werving*

De gemeente Velsen heeft geen aparte website voor vacatures, zoals werkenbij.nl. Op de eigen website zijn onder het kopje 'actueel' de vacatures te vinden; dit is enigszins verstopt op de website. Hier staan enkel de vacatures en staat niet waar de organisatie voor staat. Ook gebruikt de gemeente Velsen verschillende formats voor de vacatureteksten (zie afbeelding 1, bijlage A). In de paragraaf concurrentieanalyse staat welke websites en onlineplatformen de gemeente Velsen gebruikt om vacatures op te delen. In de vacaturetekst staan de arbeidsvoorwaarden:

- Salarisschaal;
- IKB;
- Prettige werksfeer, uitdagingen;
- Goede arbeidsvoorwaarden.

### *Arbeidsvoorwaarden*

De gemeente Velsen biedt haar werknemers marktconforme salarissen en goede secundaire arbeidsvoorwaarden, zo staat geschreven in de vacatures. Volgens onderzoekers kunnen gemeenten meer bereiken door de secundaire arbeidsvoorwaarden te verbeteren. Hierbij is het de zaak om te kijken naar de behoeften van de doelgroep (Binnenlandsbestuur, 2018). Zo heeft de gemeente Velsen een Individueel Keuze Budget (IKB). Dit is ingevoerd op 1 januari 2017. Het IKB is een geldelijk budget dat elke medewerker maandelijks kan inzetten voor door hem of haar gekozen doelen. Het IKB is 16,3% van het maandelijkse salaris en komt bovenop dit salaris. Het IKB is in plaats gekomen van de eindejaarsuitkering, vakantietoeslag, levensloopbijdrage en verlof. Dit IKB is niet alleen bij de gemeente Velsen ingevoerd, maar bij alle Nederlandse gemeenten (VNG, 2019). De gemeente Velsen kan daardoor hierin niet onderscheiden van andere gemeenten, maar het IKB is wel een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde om nieuwe medewerkers aan te trekken.

Daarnaast biedt de gemeente Velsen een goede combinatie tussen werk en privé, door middel van parttime werken, goede thuiswerkmogelijkheden en lange kantooropeningstijden, waardoor de werknemer zelf de begin- en eindtijd kan bepalen (zie afbeelding 5, bijlage A). In het medewerkersonderzoek is de zelfstandigheid ook beoordeeld met een voldoende. Met zelfstandigheid wordt bedoeld dat de werknemer zelf kan beslissen wanneer, waar en hoe zij hun werk kunnen doen (zie afbeelding 6, bijlage A).

### *Ontwikkelingsmogelijkheden*

De gemeente Velsen biedt medewerkers binnen de organisatie interne stages aan. Hierdoor kan een medewerker binnen de organisatie op snuffelstage bij een andere afdeling of zelfs bij een andere IJmond-gemeenten, zoals: Beverwijk en Heemskerk. De gemeente heeft namelijk een samenwerkingsovereenkomst met de andere gemeente die dit mogelijk maakt. Dit biedt de medewerker een nieuw perspectief en houdt het werk interessant. Ook geeft de organisatie loopbaantraining wanneer een medewerker het gevoel heeft toe te zijn aan een nieuwe uitdaging (zie afbeelding 7, bijlage A).

## 2.2 Externe analyse

De externe analyse behandelt de externe omgeving van de organisatie en bevat een concurrentieanalyse.

### *Arbeidsmarkt*

Zoals in de aanleiding is beschreven kampen gemeenten met een krappe arbeidsmarkt. De tabel hieronder laat zien hoe dat zich voor de gemeenten in Nederland uit in cijfers:

|                               |             |              |
|-------------------------------|-------------|--------------|
| Gem. instroompercentage       | 2014 – 3,5% | 2017 – 10,1% |
| Open vacatures                | 2016 - 3600 | 2017 - 4200  |
| Moeilijk vervulbare vacatures | + 10,8%     |              |

Figuur 1. Samenvatting Personeelsmonitor (A+O fonds gemeente, 2018)

Het percentage van moeilijk vervulbare vacatures is toegenomen naar 10,8 procent. Moeilijk vervulbare vacatures zijn vacatures die niet binnen een half jaar vervuld worden. De afdelingen waarin de vacatures moeilijk zijn te vervullen zijn:

- automatisering/ICT (51%);
- financieel/economisch (45%);
- ruimtelijke ordening/milieu (42%);
- bouwkunde/civiele techniek (38%).

Om inzicht te geven in het arbeidsmarktgedrag van deze doelgroep heeft Intelligence Group per doelgroep een informatieblad gemaakt (zie tabel 1, bijlage A).

### *WNRA*

Met de invoering van de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA) komt de beschermde rechtpositie van ambtenaren ten einde. Ambtenaren kennen nu alleen nog een eenzijdige aanstelling. Vanaf 2020 hebben ook ambtenaren een tweezijdige



arbeidsovereenkomst. Hierdoor krijgt de ambtenaar dezelfde rechten en plichten als werknemers in het bedrijfsleven (Ministerie van BZK, 2019).

### *Pensioenen*

Het pensioenfonds van ambtenaren is het ABP. In het jaarverslag van 2018 is bekend gemaakt dat de kans op verlaging van het pensioen weer toeneemt, als gevolg van de lage beleidsdekkingsgraad. De pensioenen verhogen pas wanneer er een beleidsdekkingsgraad is van 110%; momenteel ligt deze op 103,8%. Dit geeft geen positief toekomstbeeld voor de pensioenregeling van ambtenaren (ABP, 2019).

#### 2.2.1 Concurrentieanalyse

In de analyse van de concurrentie zijn alleen de directe concurrenten meegenomen, vanuit het oogpunt van de organisatie. Deze concurrenten zijn andere gemeente die opereren binnen dezelfde markt als de organisatie en binnen een straal van 20 kilometer en dezelfde regio als de gemeente Velsen vallen. Overheidspersoneel zoekt vaker een andere baan bij dezelfde werkgever (15%) of binnen dezelfde sector (11%) (UWV, 2017). De afstand van 20 kilometer is bepaald, omdat de meeste werknemers binnen de organisatie in de regio wonen. De concurrenten zijn zodoende andere gemeente in de regio: gemeente Beverwijk, gemeente Haarlem, gemeente Zaanstad, gemeente Bloemendaal, gemeente Haarlemmermeer.

#### **Gemeente Haarlem**

Werken voor de gemeente Haarlem betekent werken voor twee besturen: Haarlem en Zandvoort. De gemeente Haarlem beschikt over twee woonkernen, namelijk: Haarlem en Schalkwijk. De gemeente Haarlem heeft geen aparte website voor vacatures. In de meta-omschrijving van google staat 'werken bij Haarlem', maar op de eigen website staat het kopje 'werken bij de Gemeente Haarlem' onderaan de pagina. Haarlem communiceert geen visie of missie op hun website (Haarlem, 2019).

De pagina onder kopje 'werken bij de Gemeente Haarlem' begint met: "Haarlem ruimte voor initiatief en innovatie." Als werkgever positioneert de gemeente Haarlem zich als een werkgever van een veelzijdige, leefbare stad met een innovatief klimaat en een sterke spilfunctie in de regio. Daarnaast gebruiken zij woorden als: flexibel, talenten ontdekken, onderzoeken en ontwikkelen (Haarlem, 2019).

Verder biedt de gemeente Haarlem volgens hen:

- Loopbaanontwikkeling en scholing;
- Goed salaris en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden;

- Deeltijd werken, flexibele werktijden, verlofmogelijkheden;
- Financiële tegemoetkoming ouderschapsverlof en reiskosten;
- Goed geregeld pensioen en fietsplan.

### **Gemeente Beverwijk**

De gemeente Beverwijk bestaat uit de stad Beverwijk en het dorp Wijk aan Zee (Beverwijk, 2019). Net zoals Haarlem communiceert de gemeente Beverwijk geen visie of missie. Op de website van de gemeente Beverwijk is het kopje 'vacatures' onderaan de website te vinden. Deze knop linkt door naar een andere pagina waarop een korte sfeerimpressie wordt gegeven.

*"Gevormd door de stad Beverwijk en het dorp Wijk aan Zee is Beverwijk met 40.000 inwoners een middelgrote gemeente. De gemeente Beverwijk doet het allemaal nét iets anders. We zijn doeners die werken op een eigentijdse manier. Onze werkplekken laten dit ook zien. Gekleurde muren, grote gezellige tafels, duo-banken en flexplekken. Wij zitten midden in de stad en pal tegenover het trein- en busstation van Beverwijk, wij zijn goed te bereiken met de auto of het openbaar vervoer"*

De knop die bij deze tekst staat, linkt door naar een aparte website:

[www.werkenbijbeverwijk.nl](http://www.werkenbijbeverwijk.nl). Daar staat de pay-off: "Werken voor de gemeente Beverwijk is niet zomaar een baan, je hebt impact." Verder staat op deze website een beeld van de stad Beverwijk onder de kop: "Beverwijk is een mozaïek van bedrijvigheid." Dit beeld staat ook als intro bij iedere vacature. De website maakt veel gebruik van foto's en persoonlijke verhalen van medewerkers. De gemeente benoemt vijf goede redenen om te werken bij Beverwijk (Beverwijk, 2019):

1. Informele sfeer;
2. Alle ruimte voor groei;
3. Samenwerken in de regio;
4. Het wordt echt je stad;
5. Grote vraagstukken.

### **Gemeente Zaanstad**

Net als gemeente Velsen telt de gemeente Zaanstad zeven woonkernen: Assendelft, Krommenie, Wormerveer, Westzaan, Zaandijk, Koog aan de Zaan en Zaandam (Zaanstad, 2019) Bij de gemeente Zaanstad is het kopje 'werken bij Zaanstad' meteen zichtbaar. Deze knop linkt niet naar een andere website. Gemeente Zaanstad communiceert eveneens geen duidelijke visie en missie op hun website. Op de website probeert Zaanstad de werkzoekende aan te spreken met: *Zaanstad groeit. Groei jij mee?*

*"Naar verwachting groeit onze stad in 2040 naar meer dan 200.000 inwoners. Die groei biedt kansen voor de stad, maar ook kansen voor jou! Om de ambities voor de toekomst te kunnen realiseren zijn we op zoek naar ondernemende professionals, die ons daarbij helpen. Wij schenken veel aandacht aan persoonlijke groei en zelfontplooiing en geven jou de ruimte om het beste uit jezelf te halen. Zo kun jij het verschil maken en een bijdrage leveren aan de groei van onze stad."*

De gemeente Zaanstad biedt als werkgever:

- Goed salaris;
- Interessante arbeidsvoorwaarden (IKB, 36-urige werkweek, flexibele arbeidstijden, goede pensioenvoorziening);
- Oog voor mens en voor persoonlijke ontwikkeling;
- Gedreven en enthousiaste collega's, geweldige werkplek;
- Uniek stadhuis, dichtbij NS-station.

### **Gemeente Bloemendaal**

De gemeente Bloemendaal bestaat uit de woonkernen: Aerdenhout, Bennebroek, Bentveld, Bloemendaal (aan zee), Overveen en Vogelenzang (Bloemendaal, 2019). Op de website van de gemeente Bloemendaal is niet meteen duidelijk te zien waar de vacatures te vinden zijn. Bij het kopje 'over de gemeente' is weer het kopje 'werken bij Bloemendaal' te vinden. Daarin verwijst de website naar een aparte website: [www.werkenbijbloemendaal.nl](http://www.werkenbijbloemendaal.nl). De pay-off die meteen te zien is luidt: *"Wat je ziet is wat je krijgt, daar kun je van op aan bij de gemeente Bloemendaal."*

De gemeente Bloemendaal laat net als de anderen gemeenten de arbeidsvoorwaarden en de ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemer zien. De gemeente Bloemendaal onderscheidt zich door middel van een *studentenflexpool*. Deze flexpool bestaat om studenten op hbo- en wo-niveau werkervaring op te laten doen voor een bepaald uurloon. Hiermee spreken zij een jongeren doelgroep aan (Bloemendaal, 2019).

### **Gemeente Haarlemmermeer**

De gemeente Haarlemmermeer is in 2019 samengegaan met de gemeente Haarlemmerliede en gemeente Spaarndam. Hierdoor komt de gemeente Haarlemmermeer op 31 woonkernen met 150.000 inwoners (Haarlemmermeer, 2019). In deze gemeente ligt ook Schiphol, dat op zichzelf al een groot gebied beslaat. Op de website van Haarlemmermeer is het kopje 'vacatures' ook meteen zichtbaar. Deze knop linkt naar de website [www.werkenbijhaarlemmermeer.nl](http://www.werkenbijhaarlemmermeer.nl). De pay-off die de gemeente Haarlemmermeer gebruikt is: *"Werken vanuit de*

*beDOELing.*” Anders dan de andere gemeente positioneert de gemeente Haarlemmermeer zich als een jonge gemeente met een rijke historie. Ook anders dan de andere gemeenten, beschrijft de gemeente Haarlemmermeer de eigen visie: “de mens staat centraal en niet de starre systeemwereld.”

Anders dan andere gemeenten schrijft de gemeente Haarlemmermeer niets over arbeidsvoorwaarden en secundaire arbeidsvoorwaarden. Wel staat de salarisschaal vermeld bij de vacaturetekst en staat vermeld dat de gemeente Haarlemmermeer eveneens over een IKB beschikt.

### *Middelen*

In figuur 2 is een overzicht weergegeven van de communicatiemiddelen die de gemeenten inzetten om de vacatures te delen. Anders dan de overige gemeenten, maken de gemeenten Velsen en Haarlemmermeer alleen gebruik van LinkedIn als socialmediakanaal.

| Gemeente       | Social Media                | Websites                                                                         |
|----------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Velsen         | LinkedIn                    | Eigen website, Indeed, gemeentebanen.nl, regioflexwerk.nl                        |
| Beverwijk      | Facebook, LinkedIn, Twitter | Werkenvoorbeverwijk.nl, gemeentebanen.nl, Indeed, regioflexwerk.nl, intermediair |
| Zaandam        | LinkedIn, Twitter           | Werkenbij.zaandam.nl, gemeentebanen.nl, Indeed, Intermediair                     |
| Haarlem        | LinkedIn                    | Eigen website, gemeentebanen.nl, Indeed, Intermediair,                           |
| Bloemendaal    | Facebook, LinkedIn, Twitter | Werkenbijbloemendaal.nl, Indeed                                                  |
| Haarlemmermeer | LinkedIn                    | Werkenbijhaarlemmermeer.nl, gemeentebanen.nl, Indeed                             |

Figuur 2. Communicatiemiddelen voor vacatures (Bron: auteur).

### 2.3 SWOT-analyse

| <b>Sterkten</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Zwakten</b>                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veelzijdig en dynamische gemeente</li> <li>- Goede combinatie werk en privé</li> <li>- Direct contact met collega's</li> <li>- Werken voor een maatschappelijke organisatie</li> <li>- Secundaire arbeidsvoorwaarden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet onderscheidend in secundaire arbeidsvoorwaarden</li> <li>- Geen arbeidsmarktcommunicatie-strategie</li> </ul> |
| <b>Kansen</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Bedreigingen</b>                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- WNRA</li> <li>- Website werkenbij.nl</li> <li>- Inspelen op behoeften werkzoekende</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Krappe arbeidsmarkt</li> <li>- Vergrijzing in samenleving</li> <li>- Verlaging pensioenen</li> </ul>               |

Figuur 3. SWOT-analyse (bron: auteur).

### 3 Theoretisch kader

De belangrijkste theoretische stromingen over onderscheidend zijn in de markt stellen positionering centraal. De theorieën van onder andere Ohmae (1982), Ries en Trout (2001), Aaker (1991), Porter (1985), Floor & Van Raaij (2010), Hamel & Prahalad (1990), Tracy & Wiersema (1995), en Riezebos & Van der Grinten (2011) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het 3C-model van Ohmae (1982), omdat deze theorie het best laat zien hoe een organisatie zich kan positioneren. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan oplossen door onderscheidend te zijn in de markt, daarbij lettend op de sterke punten van de organisatie, de strategie van concurrenten en de klantbehoeften. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

#### 3.1 Positioneren

Het begrip positioneren is vooral bekend geworden door het boek van Ries & Trout (1986): *Positioning, the battle for your mind* (Alsem & Kostelijk, 2016). In dit boek schrijven zij dat positioneren niet gaat om iets nieuws of anders te creëren, maar om te manipuleren wat er al in het brein is. In een overcommunicerende samenleving is de enige manier om te scoren selectief zijn, zich op kleine doelen concentreren en de doelgroep segmenteren (Ries en Trout, 2001).

Positionering is vanuit twee invalshoeken te bekijken: de *outside-in* en de *inside-out*. Bij *outside-in* gaat het om de behoefte in de markt en naar welke producenten en diensten de klanten op zoek zijn. Deze benadering stelt dat de markt zich aanpast aan de vraag naar het product of de dienst. Bij een *inside-out* benadering gaat het ten eerste om waar de organisatie goed in is. Hieruit volgen bepaalde kerncompetenties, zaken waar de organisatie in uitblinkt. De vraag is dan hoe deze kerncompetenties relevant zijn voor de markt (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Aaker (1991) gaat uit van een *inside-out* benadering en kijkt met zijn theoretisch model, Brand Equity, naar merkwaarden. Deze merkwaarden kunnen een organisatie helpen te groeien. Het inzetten van deze merkwaarden zou een manier kunnen zijn voor de gemeente Velsen om zich te positioneren. Deze merkwaarden zijn: merkbekendheid, merkassociaties, merktrouw, waargenomen kwaliteit en concurrentievoordelen. Aaker (1991) beschrijft de theorie over de organisatie als merk. Meer specifiek is het werkgeversmerk. Volgens De Witte (2004) is *employer branding* de meest recente ontwikkeling binnen arbeidsmarktcommunicatie. In deze periode moeten organisaties zich profileren als een goede werkgever om

onderscheidend te zijn ten opzichte van andere organisaties. Ambler & Barrow (1996) definiëren het werkgeversmerk als: "*The package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company.*" Werkgeversmerk, ook wel *employer branding*, is dus het ontwikkelen en positioneren van het werkgeverschap van een organisatie (Raaij, van., Vinken, Dun, van., 2002). Ook als werkgever is het daarom belangrijk een onderscheidende positie te krijgen ten opzichte van de concurrenten. Porter (1985) maakt onderscheid tussen directe en indirecte concurrenten. Directe concurrenten zijn organisaties die hetzelfde product of dezelfde diensten aanbieden. Indirecte concurrenten zijn organisaties die op een andere manier de behoeften van de klant voorzien (Porter, 1985). In dit onderzoek gaat het om directe concurrenten: werkgevers van een gemeentelijke organisaties in dezelfde regio.

Hamel & Prahalad (1990) kijken in hun model *Core Competencies* vooral naar hoe een organisatie zichzelf kan ontwikkelen en wat concurrenten moeilijk kunnen kopiëren. Dit model kijkt eerst naar de kerncompetenties, vervolgens naar het kernproduct, daarna naar de business en als laatste naar de eindproducten. Zij gaan in hun boek uit van een *inside-out*-benadering. Tracy & Wiersema (1995) gaan ook uit van een *inside-out*-benadering en stellen in hun model *Value Discipline* dat een organisatie niet overal de beste in kan zijn. Zij zeggen dat de organisatie zich moet focussen op één aspect zoals de goedkoopste zijn.

Anders dan de auteurs van de bovenstaande theorieën beschrijft Ohmae (1982) zijn theorie vanuit beide benaderingen, dus de *inside-out*- en de *outside-in*-benadering. In zijn 3C-model beschrijft hij dat er balans moet zijn tussen de verschillende strategieën van drie componenten, (company, competition, customer) om de organisatie succesvol te maken. Dit model dwingt de onderzoeker te kijken naar de sterke punten van de organisatie, sterke punten van de concurrent en de behoeften van de klanten.

Floor & Van Raaij (2010) beschrijven positionering als de positie van product van een merk ten opzichte van andere merken in de perceptie van de consument. Volgens hen is het een belangrijke communicatiedoelstelling om een gunstige positionering ten opzichte van concurrerende merken in een productklasse te bereiken en vast te houden. Floor & Van Raaij (2010) beschrijven vier soorten positionering: informationele positionering, transformationele positionering, tweezijdige positionering en uitvoeringspositionering.

Riezebos & Van de Grinten (2011) beschrijven in hun stappenplan voor positionering dat het bij positionering gaat om de vraag hoe de organisatie een gewenste beeldvorming rond een product, dienst of organisatie vormgeeft. Ook ontkrachten zij dat positionering alleen voor commerciële organisaties is. Motieven kunnen dan wel verschillend zijn, maar positionering is voor iedere organisatie van belang. Zij definiëren positionering als: *"een brand manager kiest welke kenmerken van het merk moeten worden benadrukt. Ze moeten duidelijke maken hoe het merk zich tot de productcategorie verhoudt en ze moeten het merk in de markt laten opvallen."* Anders dan andere definities over positionering, gaat deze definitie over hoe bedrijven hun positioneringstraject kunnen invullen. Bij dit stappenplan hebben Riezebos & Van der Grinten (2011) een model opgesteld, geïnspireerd op het model van Ohmae (1982): het MDC-model. MDC staat voor merk, doelgroep en concurrenten. Zij gaan hierbij uit van een *inside-out*-benadering.

### **Afweging centrale theorie**

Alleen de theorie van Ohmae (1982) neemt de ontwikkelingen van stijgende consumentenbehoeften mee. De theorie onderzoekt deze aan de hand van de wensen en behoeften van de consumenten. Zoals in de situatieschets beschreven, is het op een krappe arbeidsmarkt belangrijk om de klantbehoefte mee te nemen in de positionering, omdat de werkzoekenden zich in een luxepositie bevinden. Het MDC-model van Riezebos & Van de Grinten (2011) is geïnspireerd op het model van Ohmae (1982). Dit onderzoek hanteert de oudste van de twee theorieën. Dit is de reden dat er gekozen is voor de theorie van Ohmae (1982).

### **3.2 Conceptueel model**

De theorie die helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling is het model van Ohmae (1988) het 3C-model. Afbeelding 1 is een weergave van het conceptueel model van dit onderzoek.

Klanten zorgen volgens Ohmae (1982) voor het bestaansrecht van een organisatie. De C van Customer staat bovenaan. Het is bij deze C belangrijk om de klanten goed te kennen om zo aan hun wensen en behoeften te kunnen voldoen. Voor het opstellen van een strategie voor klanten is het belangrijk om te kijken naar de segmentatie van doelstellingen, klanten en markt. Voor ieder aspect moet dus een doelstelling zijn, in plaats van doelstellingen die alleen over één onderdeel gaan. De tweede C is Corporation. Binnen het bedrijf zelf is het van belang om zich vooral te richten op de sterke punten. Focus op de sterke punten kan ervoor zorgen dat de organisatie succesvol wordt binnen een bepaalde branche. Dit heeft te maken met het feit dat



wanneer de organisatie (hier: gemeente Velsen) zich focust op een bepaald sterk punt, deze de minder sterke punten waarschijnlijk meebrengen in die ontwikkeling. Zwakke punten kunnen bijvoorbeeld zijn: imago, producten, diensten en technologie.

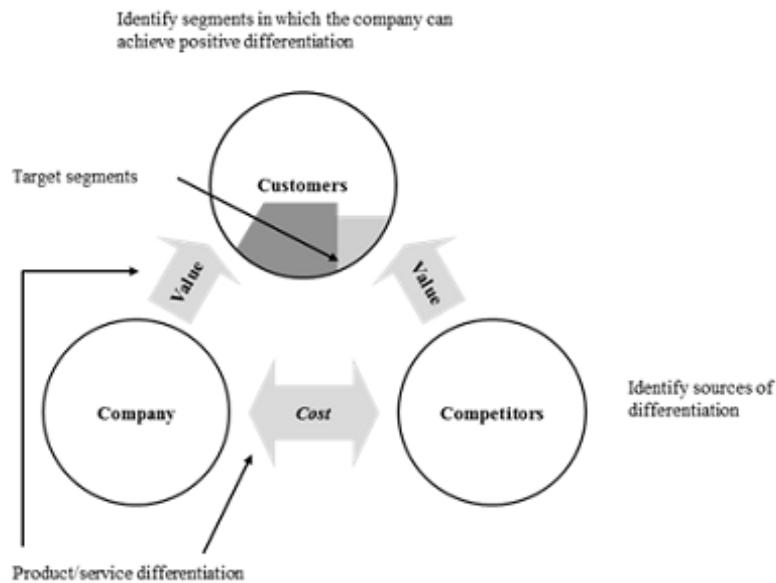
De derde C is Competitors oftewel concurrenten. De gemeente Velsen kan de strategie voor concurrenten opstellen door te kijken naar mogelijke differentiatiemogelijkheden (Ohmae, 1982). Deze C geeft inzicht in de betere punten van de organisatie ten opzichte van concurrenten. Eén van de belangrijkste zaken bij deze C is imago. Wanneer een organisatie een positief imago heeft, is de kans groot dat potentiële klanten ook een positieve houding hebben naar de organisatie.

De theorie van Ohmae (1982) laat zien dat het van belang is om aparte strategieën te maken voor de drie succesfactoren, dus voor customer, corporation en competitors, zodat hiertussen een balans ontstaat. Door deze balans creëert een bedrijf een groter concurrentievoordeel. Dit wil zeggen dat een organisatie zich onderscheidt van de concurrenten, wat de organisatie succesvoller maakt. Drie vragen controleren of de theorie goed is toegepast:

Vraag 1: Zijn de wensen en behoeften van de klanten goed gedefinieerd en begrepen en is de markt gesegmenteerd zodat iedereen verschillend behandeld kan worden?

Vraag 2: Is de organisatie in staat om functioneel te voldoen aan de basisbehoeften en wensen van de klanten in de omschreven segmenten?

Vraag 3: Hebben de concurrenten de mogelijkheid om boven de organisatie uit te komen?



Afbeelding 1. The 3C-model (Ohmae, 1982)

### 3.3 Hypothesen

In deze paragraaf staan de hypothesen beschreven. Voor dit onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld die ieder een verbetering voor de organisatie voorspellen. De hypothesen hebben betrekking op het conceptueel model het 3C model van Ohmae (1982).

**Hypothese 1:** Als de organisatie haar sterke punten benadrukt, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.

Ohmae (1982) beweert dat de organisatie alleen kan scoren wanneer de organisatie in een of meerdere aspecten veel sterker is dan de concurrentie. Volgens Ohmae (1982) moet de organisatie haar kerncompetenties maximaliseren om een onderscheidende positie op de markt aan te nemen. *'If this happens, the only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions.'* (Ohmae, 1982, p. 110).

**Hypothese 2:** Als de organisatie een andere positioneringsstrategie toepast dan de concurrentie, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.

Ohmae beschrijft in zijn theorie dat een succesvolle positioneringsstrategie een is die beter en sterker overeenkomt met de klantbehoeften dan die van de concurrenten. *'A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors.'* (Ohmae, 1982, p. 91).

De organisatie kan zich onderscheiden van de concurrentie door beter in te spelen op de wensen en behoeften van de klant dan de concurrent.

**Hypothese 3:** Als de organisatie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.

Ohmae (1982) beschrijft dat de organisatie zich kan onderscheiden van de concurrentie door te focussen op specifieke doelgroepen. De organisatie moet, beter dan de concurrentie, inspelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Als dat gebeurt, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt. *'To establish a strategic edge over its competition, therefore, the corporation will have to segment the market – it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their needs.'* (Ohmae, 1982, p. 99)

## 4 Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch dient ter beantwoording van deelvragen over sterke punten van de organisatie en de concurrenten van de organisatie. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om alle deelvragen te beantwoorden en de hypothesen te toetsen. De reden is dat in dit onderzoek diepgang nodig is en bij een kwalitatieve onderzoeksmethode bestaat de mogelijkheid tot doorvragen. Bij een kwantitatieve onderzoeksmethode is doorvragen niet mogelijk.

### 4.1 Methoden van onderzoek

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. Iedere deelvraag heeft een eigen onderzoeksmethode. De eerste paragraaf beschrijft eerst de onderzoeksmethoden en daarna beschrijft deze paragraaf welke onderzoeksmethode per deelvraag is gebruikt.

#### **Deskresearch**

Deskresearch, ook wel bureauonderzoek genoemd, kan relevante informatie opleveren, zoals achtergrondinformatie van de organisatie en informatie over het onderwerp van het onderzoek (Verhoeven, 2014). Volgens Verhoeven maakt deskresearch deel uit van elk onderzoek. Literatuuronderzoek en onderzoek naar wetenschappelijke publicaties geven inzicht in het onderwerp. De voornaamste reden voor het uitvoeren van deskresearch is ter oriëntatie op de probleemsituatie aan de hand van interne bronnen en publicaties (Verhoeven, 2014).

#### **Kwalitatief onderzoek**

Bij kwalitatief onderzoek voert de onderzoeker onderzoek uit in het 'veld'. Bij kwalitatief veldonderzoek verzamelt de onderzoeker nieuwe gegevens die nodig zijn om alle drie de deelvragen te beantwoorden (Verhoeven, 2014). Bij kwalitatief onderzoek kan de respondent nieuwe ideeën en inzichten brengen. Daarom is gekozen voor deze onderzoeksmethode. De uitkomsten van het veldonderzoek- de gespreksverslagen- vormen het uitgangspunt voor het advies (Baarda, 2014). Voor dit onderzoek is de kwantitatieve onderzoeksmethode niet geschikt, omdat bij deze onderzoeksmethode optelbaarheid belangrijker is dan diepgang. In dit onderzoek is diepgang nodig. De voornaamste reden dat gekozen is voor de kwalitatieve onderzoeksmethode is de mogelijkheid tot doorvragen wanneer een antwoord onduidelijk is. Binnen kwantitatief onderzoek is dat niet mogelijk (Verhoeven, 2014).

#### **Onderzoeksmethoden per deelvraag**

De eerste deelvraag gaat over de sterke punten van de organisatie. Deze deelvraag

is beantwoord aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek (zie tabel 1). In de situatieschets zijn aan de hand van deskresearch de sterke punten beschreven zoals de organisatie deze zelf beschrijft. Bij kwalitatief veldonderzoek krijgt de doelgroep de mogelijkheid om zelf ook sterke punten te benoemen en uit te leggen waarom dit sterke punten zijn. Hierdoor krijgt de organisatie inzicht in de sterkten zoals de doelgroep die beoordeelt. Bij deze deelvraag is kwalitatief onderzoek belangrijk, omdat de onderzoeker dan de mogelijkheid krijgt om door te vragen. Doorvragen is van belang, omdat hiermee ook inzicht ontstaat in wat de doelgroep belangrijk vindt en welke punten zij als sterk benoemen. De organisatie kan zich op basis van deze sterke punten onderscheiden van de concurrenten.

De tweede deelvraag gaat over de omgeving of de situatie waarin de organisatie zich bevindt en wat de sterke en onderscheidende aspecten van de concurrenten zijn. Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek (zie tabel 1). Middels deskresearch is gekeken naar de manier waarop de concurrenten nieuw personeel proberen te werven, door te kijken naar bijvoorbeeld de vacatureteksten en de middelen die de concurrent gebruikt. Bij kwalitatief veldonderzoek kan de doelgroep tijdens de interviews inzicht geven in de onderscheidende aspecten van de concurrenten en uitleggen waarom deze volgens de doelgroep een sterk punt vormen. Door te kijken naar de sterke en onderscheidende punten van de concurrentie, kan de gemeente Velsen haar strategie aanpassen om daar onderscheidend van te zijn. Daarnaast kan de organisatie leren van de concurrent.

De derde en laatste deelvraag geeft antwoord op de vraag wat de wensen en behoeften zijn van de doelgroep ten opzichte van een werkgever. Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek (zie tabel 1). Kwalitatief veldonderzoek geeft de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen wanneer een antwoord niet duidelijk is of wanneer het antwoord niet concreet genoeg is. Het is belangrijk om diepgang aan te brengen, omdat volgens de theorie de afstemming van behoeften tussen de klant en onderneming niet alleen positief moet zijn, maar ook beter of sterker dan die tussen de klant en concurrent. Wanneer de organisatie zich beter dan de concurrent kan aanpassen aan de behoeften van de klant zal de organisatie een onderscheidende positie verkrijgen.

| Deelvraag | Deskresearch | Kwalitatief onderzoek |
|-----------|--------------|-----------------------|
|-----------|--------------|-----------------------|

|                                                                                              |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| <b>1. Wat zijn de sterke punten van de gemeente Velsen?</b>                                  | X | X |
| <b>2. Hoe ziet de concurrentieomgeving van de arbeidsmarkt van de gemeente Velsen eruit?</b> | X | X |
| <b>3. Wat zijn de behoeften van de doelgroep met betrekking tot de werkgever?</b>            |   | X |

Tabel 1. Overzichtstabel onderzoeksmethode per deelvraag (Bron: auteur)

#### 4.2 Datacollectie

Zoals hierboven is benoemd, hanteert dit onderzoek twee onderzoeksmethoden. Deze paragraaf licht toe hoe deze twee onderzoeksmethoden zijn gebruikt.

##### **Deskresearch**

Deze methode geeft deels inzicht in de sterke punten van de organisatie aan de hand van interne bronnen die zijn vrijgegeven door de opdrachtgever en in hoe de concurrentieomgeving eruit ziet waarin de organisatie zich bevindt. Dit betreft de eerste en tweede deelvraag van dit onderzoek. De informatie die deskresearch oplevert, kan helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Bij het verzamelen van informatie hoort ook het zoeken via zoekmachines en dan specifiek voor wetenschappelijke informatie. De voornaamste zoekmachine die gebruikt is, is Google Scholar. Daarnaast behoren ook de kennisbank van de VU Amsterdam en de HBO Kennisbank tot databases die voor dit onderzoek zijn gebruikt. De kennisbank van VU Amsterdam geeft toegang tot artikelen op verschillende kennisbanken. De informatie die via deze methode is gevonden, is tevens gebruikt voor het kiezen voor de theorie die de basis vormt voor beantwoording van de probleemstelling. In dit geval is dat het 3C-model van Ohmae (1982).

##### **Kwalitatief onderzoek**

Het gaat bij deze onderzoeksmethode om het verkrijgen van inzichten (Baarda, 2014). Binnen dit veldonderzoek probeert de onderzoeker deze nieuwe ideeën en inzichten via face-to-face-interviews te verkrijgen. De vragenlijst is semigestructureerd, zodat tijdens het interview ruimte is voor onverwachte situaties zoals doorvragen of een andere volgorde van vragen. De topic guide is gebaseerd op de theorie die centraal staat in dit onderzoek (zie bijlage B). De drie componenten van een positioneringsstrategie zijn in dit geval de hoofdtopics van de vragenlijst: de

organisatie, de klanten en de concurrentie. De uitkomsten van het veldonderzoek en de gespreksverslagen vormen het uitgangspunt van de analyse (Baarda, 2014).

In een semigestructureerd interview liggen de hoofd- en deelonderwerpen van het interview vast, maar is er wel ruimte om door te vragen (Meier & Broekhoff, 2012). Dit geeft de interviewer de ruimte om de volgorde van de onderwerpen te veranderen, als dit beter uitkomt tijdens het interview. Wel is het belangrijk om alle onderwerpen te behandelen. De interviewvragen zijn open vragen; deze vragen geven de kans om vervolgvragen te stellen waar nodig. Doorvragen kan informatie concretiseren, preciseren en illustreren en heeft een motiverende werking op de respondent (Hulshof, 2016). Dit is ook het doel van het onderzoek: inzicht krijgen in wensen, gevoelens, gedrag, opvattingen en houding van mensen. De topic guide bevat de interviewtechniek *card sorting* en een vrije associatievraag (zie bijlage B), waardoor creatieve antwoorden ontstaan (Hulshof, 2016). Bij *card sorting* krijgen de respondenten kaartjes met daarop de sterke punten van de organisatie en moeten deze dan op volgorde leggen van belangrijk naar minder belangrijk.

#### 4.2.1 Steekproefkader

De werving van de respondenten verloopt op twee manieren. De potentiële nieuwe medewerkers krijgen een bevestigingsmail wanneer zij een hebben gereageerd op een vacature bij de organisatie. In deze mail staat een oproep tot deelname aan het onderzoek en wat de doelgroep kan verwachten van het interview (zie afbeelding 1, bijlage D). In deze mail staat ook dat bij deelname aan onderzoek een kans is om een cadeaubon ter waarde van 50 euro te winnen. Hiermee hoopt de interviewer meer respondenten te verleiden mee te doen. Zij kunnen op deze mail reageren en zich aanmelden voor het onderzoek, waarna zij een uitnodiging krijgen. De respondenten mogen zelf de tijd en locatie kiezen van het interview. De nieuwe medewerkers krijgen via een e-mail de oproep om mee te werken aan het onderzoek (zie afbeelding 2, bijlage D). Ook benadert de onderzoeker bepaalde personen persoonlijk wanneer de onderzoeker al eerder persoonlijk contact heeft gehad. Volgens Verhoeven (2014) kan al verzadiging optreden bij tien interviews als deze over hetzelfde onderwerp gaan. Bij verzadiging komt er geen nieuwe informatie meer vrij. In dit onderzoek is gekozen voor twaalf interviews, om er zeker van te zijn dat het verzadigingspunt wordt bereikt. Wanneer zich niet genoeg respondenten hebben aangemeld binnen een bepaalde doelgroep, zal de onderzoeker meer respondenten interviewen van de andere doelgroep. Er is dus een onderscheid tussen de twee onderzoeksdoelgroepen. In figuur 5 is een schematische weergave van de respondenten te vinden.

| Doelgroepen                   | Respondent | Totaal |
|-------------------------------|------------|--------|
| Nieuwe medewerkers            | 7          | 7      |
| Potentiele nieuwe medewerkers | 5          | 5      |
| Totaal                        | 12         | 12     |

Figuur 5. Respondentenschema (Bron: auteur).

Tijdens de interviews moet een ontspannen sfeer hangen. Als dit niet zo is, kan de respondent dichtklappen en geen informatie meer geven. Daarom begint ieder interview met een kort gesprekje. In dit korte gesprek vindt een kleine introductie plaats en hier vraagt de interviewer of de geïnterviewde akkoord gaat met het opnemen van het gesprek. Ook geeft de interviewer aan de verkregen informatie vertrouwelijk en anoniem te zullen behandelen. In de topic guide (zie bijlage B) valt dit onder introductie. Een mobiele telefoon neemt de gesprekken op, zodat de gesprekken te allen tijde terug te luisteren zijn. Dit helpt bij het vormen van het uitgangspunt van de analyse. De interviewer kondigt de laatste vraag aan en geeft daarna de geïnterviewde de ruimte om nog iets toe te voegen aan het gesprek. Als de geïnterviewde geen input meer geeft, stopt de opname en is het interview afgelopen. Daarna vindt de afsluiting plaats. Hierbij bedankt de interviewer de respondent en herhaalt dat de interviewer de verkregen informatie vertrouwelijk en anoniem zal behandelen. De uitkomsten van de interviews zijn uitgeschreven in verbatims en de resultaten zijn terug te vinden in de analyseschema's (zie bijlage E+F).

### 4.3 Operationalisatie

In deze paragraaf laat de opdrachtnemer zien hoe de beantwoording van de drie deelvragen plaatsvindt en welke vragen van de topic guide de hypothesen toetsen. In paragraaf 4.3.1 vindt de operationalisatie plaats en in paragraaf 4.3.2 volgt de operationalisatie van de hypothesen.

#### 4.3.1 Operationalisatie per deelvraag

De volgorde van deelvragen is dezelfde als in de probleemformulering.

#### **Deelvraag 1: Wat zijn de sterke punten van de gemeente Velsen?**

Een sterk punt is een positief aspect van een organisatie: iets waar de organisatie goed in is (Ohmae, 1982). Hamal & Prahalad (1990) beschrijven een sterk punt als lastig of niet te imiteren punt. Deze deelvraag is beantwoord met deskresearch en kwalitatief onderzoek. De interne documenten die door de opdrachtgever zijn



vrijgegeven vormen de sterke punten van die organisatie zoals zij die beschrijven. Deze resultaten zijn terug te vinden in het hoofdstuk Situatieschets. Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de sterke punten van de organisatie zoals de doelgroep die beschrijft en welke zij het meest en minst belangrijk vinden. Bij vraag 1.1 krijgt de doelgroep de mogelijkheid om zelf sterke punten op te schrijven en bij vraag 1.3 moet de doelgroep deze punten via *card sorting* rangschikken van belangrijk naar niet belangrijk. Tijdens *card sorting* moet de respondent hardop nadenken. Ohmae (1982) beweert dat de organisatie alleen kan scoren wanneer de organisatie in een of meerdere aspecten veel sterker is dan de concurrentie. De interviewvragen van topic 1 in de topic guide (zie bijlage B) helpen bij het beantwoorden van deze deelvraag. In het hoofdstuk Situatieschets staan de bevindingen uit deskresearch die helpen deze deelvraag te beantwoorden. In het hoofdstuk Resultaten staan de uitkomsten van de interviews.

### **Deelvraag 2: Hoe ziet de concurrentieomgeving van de arbeidsmarkt van de gemeente Velsen eruit?**

Deze deelvraag is beantwoord met de onderzoeksmethoden kwalitatief veldonderzoek en deskresearch. De concurrentieomgeving is in kaart gebracht via deskresearch. Hierin is gekeken naar bijvoorbeeld de vacatureteksten van andere vergelijkbare werkgevers en op welke kanalen zij deze vacatures hebben gedeeld. Dit laat duidelijk zien op welke manier de concurrentie bepaalde doelgroepen aanspreekt. In de interviews krijgt de doelgroep de mogelijkheid om de sterke en onderscheidende punten van de concurrenten te benoemen. Hierdoor krijgt de organisatie inzicht in hoe de concurrenten zich onderscheiden en hoe de organisatie hiervan kan leren. Bij vraag 2.3 krijgt de respondenten de mogelijkheid om de concurrenten te rangschikken van interessant naar minst interessant via *card sorting*. De interviewvragen van topic 2 en vraag 3.7 in de topic guide (zie bijlage B) helpen bij het beantwoorden van deze deelvraag.

Ohmae (1982) beschrijft in zijn theorie dat een succesvolle positioneringsstrategie een is die beter en sterker overeenkomt met de klantbehoeften dan die van de concurrenten. In de topic guide staan vragen, aan de hand waarvan geconcludeerd kan worden hoe de concurrentieomgeving eruit ziet en hoe de concurrenten zich onderscheiden van de gemeente Velsen. Hier kan de organisatie vervolgens op inspelen om zelf een onderscheidende positie op de arbeidsmarkt te verkrijgen. In het hoofdstuk Situatieschets staan de bevindingen uit deskresearch die kunnen helpen deze deelvraag te beantwoorden. In het hoofdstuk Resultaten staan de uitkomsten van de interviews.

### **Deelvraag 3: Wat zijn de behoeften van de doelgroep met betrekking tot de werkgever?**

Deze deelvraag is beantwoord door kwalitatief onderzoek. De organisatie moet in spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep, beter dan de concurrentie. Als dat gebeurt, behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt (Ohmae, 1982). Via kwalitatief onderzoek is onderzocht wat de behoeften van de doelgroep zijn met betrekking tot de werkgever. De respondenten kunnen uitleggen wat zij van een werkgever verwachten en zouden willen. Door deze vragen te stellen, krijgt de onderzoeker inzicht in de behoeften van de doelgroep. Volgens de theorie moet de afstemming van behoeften tussen de klant en onderneming niet alleen positief zijn, maar ook beter of sterker dan die tussen de klant en concurrent. Wanneer de organisatie zich kan aanpassen aan de behoeften van de klant, beter dan de concurrent, zal de organisatie een onderscheidende positie verkrijgen.

De interviewvragen van topic 3 en vraag 1.3 in de topic guide (zie bijlage B) helpen bij het beantwoorden van deze deelvraag. Vraag 3.4 bevat een vrije associatievraag waarin de doelgroep de ideale werkgever kan beschrijven. In deze topics staan vragen, op basis waarvan geconcludeerd kan worden wat de behoeften van de doelgroep zijn.

#### **4.3.2 Operationalisatie per hypothese**

De volgorde van de hypothesen is hetzelfde als in het theoretisch kader.

**Hypothese 1:** Als de organisatie haar sterke punten benadrukt, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.

Om deze hypothese te toetsen is kwalitatief onderzoek gebruikt. De organisatie in deze hypothese betreft de gemeente Velsen. Een onderscheidende positie is bereikt wanneer er balans is tussen de drie factoren: organisatie, concurrenten, klanten. Het is belangrijk om te weten wat de sterke punten van de organisatie zijn, om het verschil met de concurrenten te verkrijgen. Om te testen of de eerste hypothese klopt is de volgende vraag gesteld: *Hoe zie jij deze punten terug in de communicatie van de gemeente Velsen? Leg uit.* Dit is vraag 1.4 in de vragenlijst (zie bijlage C). Of de hypothese aangenomen of verworpen is, is terug te vinden in het hoofdstuk Resultaten.

**Hypothese 2:** Als de organisatie een andere positioneringsstrategie toepast dan de concurrentie, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.

Om deze hypothese te toetsen is kwalitatief onderzoek gebruikt. De organisatie in deze hypothese betreft de gemeente Velsen. Een onderscheidende positie is bereikt wanneer er balans is tussen de drie factoren: organisatie, concurrenten, klanten. Het is belangrijk om de positionering van de concurrent te onderzoeken, om zich van hen te kunnen onderscheiden op de arbeidsmarkt. Om te testen of de tweede hypothese klopt is de volgende vraag gesteld: *Welke verschillen vermoed jij tussen deze organisaties en de gemeente Velsen? Waarom en waarin verschil? Is dit positief of niet?* Dit is vraag 2.6 in de vragenlijst (zie bijlage C). Of de hypothese aangenomen of verworpen is, is terug te vinden in het hoofdstuk Resultaten.

**Hypothese 3:** Als de organisatie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.

Een onderscheidende positie is bereikt wanneer er balans is tussen de drie factoren: organisatie, concurrenten, klant. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in de behoeften van de doelgroep om hierop in te spelen om een onderscheidende positie te verkrijgen ten opzichte van de concurrenten. Om te testen of de derde hypothese klopt is de volgende vraag gesteld: *In welke mate voldoet de gemeente Velsen meer aan jouw wensen en behoeften dan een concurrent dat zou doen?* Dit is vraag 3.7 in de vragenlijst (zie bijlage C). Of de hypothese aangenomen of verworpen is, is terug te vinden in het hoofdstuk Resultaten.

## 5 Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn de sterke punten van de organisatie volgens de respondenten, namelijk: toegankelijke organisatie, opleidingsmogelijkheden, diverse werkzaamheden in functie, arbeidsvoorwaarden. Ook is naar voren gekomen dat de gemeente Velsen deze sterke punten beter moet communiceren, om daardoor een betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te krijgen.

### 5.1 Organisatie

De eerste deelvraag luidt: *Wat zijn de sterke punten van de gemeente Velsen?* Om deze deelvraag te beantwoorden maakte de onderzoeker gebruik van deskresearch. De resultaten hiervan staan beschreven in het hoofdstuk Situatieschets. Ook hield de onderzoeker face-to-face interviews met twaalf respondenten om de sterke punten van de organisatie te achterhalen. Deze resultaten zijn gebaseerd op de verbatims (zie bijlage E) en de analyseschema's (zie bijlage F).

De respondenten geven verschillende antwoorden over wat de sterke punten van de gemeente Velsen zijn. De punten die vaak terugkomen zijn: toegankelijke organisatie, opleidingsmogelijkheden, diverse werkzaamheden in functie en goede arbeidsvoorwaarden.

#### **Toelichting**

In overleg met de opdrachtgever heeft de onderzoeker vier sterke punten van de gemeente Velsen opgesteld en voorgelegd aan de respondenten tijdens de interviews. Deze punten zijn behandeld in de Situatieschets. Dit zijn: combinatie werk en privé, veelzijdige en dynamische organisatie, direct contact collega's en maatschappelijke organisatie. Deze kenmerken zijn aan de respondenten voorgelegd met de vraag of zij het eens zijn met deze punten en welke zij het belangrijkste vinden bij het zoeken en aanvaarden van een baan. Ook konden de respondenten zelf sterke punten van de organisatie opschrijven en toelichten welke zij erg belangrijk vinden, zodat de onderzoeker daarop in kan spelen bij het opstellen van een positioneringsonderzoek.

#### *Huidige kenmerken*

De respondenten zijn het eens met de stelling dat de combinatie werk en privé een sterk punt is. Zij zeggen dat het zeker mogelijk is om als medewerker binnen de gemeente Velsen thuis te werken en je eigen kantoortijden kunt bepalen. Wel kan dit per functie verschillen: *"Sowieso combinatie werk en privé, omdat je inderdaad thuis kan werken als je dat zou willen. Alleen voor sommige functies werkt dat niet,*

*dus dat is een andere kant.*" (zie bijlage E, verbatim respondent 6). Ook zeggen zij dat het directe contact tussen collega's zeker aanwezig is, maar dat ook dat per functie anders is. Zo heeft de een wél veel contact met de bestuurders en de ander niet. *"Nou dat vind ik echt wel afhankelijk van je functie. Dat is denk ik niet voor iedereen."* (zie bijlage E, verbatim respondent 5).

De respondentengeven aan het eens te zijn met de stelling dat de gemeente Velsen een maatschappelijke organisatie is, maar vinden dit niet een sterk punt waarmee de organisatie zich zou kunnen onderscheiden. *"Het is een gemeentelijke organisatie dus ja het is een maatschappelijke organisatie."* (zie bijlage E, verbatim respondent 11). *"Maatschappelijke organisatie ga je al vanuit, dus daar ben je niet per se onderscheidend in."* (zie bijlage E, verbatim respondent 8). Dat het een veelzijdige en dynamische gemeente is, is voor respondenten ook de reden dat zij hier zijn komen werken: *"Ik heb ook gekozen omdat de gemeente veelzijdig en dynamisch is, om hier te gaan werken. Ik heb hem zelf niet opgenoemd, maar dat vond ik wel. Ik kom uit een andere gemeente vandaan en dacht nou als ik toch iets wil. Hier is eigenlijk alles."* (zie bijlage E, verbatim respondent 12)

#### *Belangrijkste kenmerken*

De respondenten mochten zelf ook sterke punten van de organisatie benoemen. De punten die vaak terugkwamen zijn: toegankelijke organisatie, opleidingsmogelijkheden, diverse werkzaamheden in functie, goede arbeidsvoorwaarden (zie bijlage F, analyseschema 1). De respondenten geven aan dat de gemeente Velsen een organisatie is met een informele omgangsvorm, die bijdraagt aan de benaderbaarheid van de organisatie. Ook geven zij aan dat de arbeidsvoorwaarden goed geregeld zijn of dat zij dit althans verwachten, omdat de gemeente een overheidsinstelling is.

De belangrijkste punten voor de respondenten zijn de arbeidsvoorwaarden, combinatie werk en privé en dat het een toegankelijke en open organisatie is (zie bijlage F, analyseschema 3). Verder vinden de respondenten de veelzijdigheid in organisatie en werkzaamheden belangrijk. Vooral jonge respondenten noemen de doorgroe- en ontwikkelingsmogelijkheden: *"Ik kom net van school, het is mijn eerste baan, ik ben afgestudeerd, maar ik ben nog niet uitgestudeerd ofzo."* (zie bijlage E, verbatim respondent 9)

### *Communicatie*

De respondenten zien de sterke punten van de organisatie niet of nauwelijks terug in de communicatie van de gemeente Velsen. *"Combinatie werk en privé zie ik niet terug in de communicatie terwijl ik dat wel een goed punt vind. Dat kunnen jullie beter communiceren."* (zie bijlage F, analyseschema 4, respondentnummer 1). De respondenten geven aan dat de gemeente bepaalde sterke punten beter zou kunnen benadrukken in de communicatie, zoals de combinatie werk en privé en de mogelijkheden die de gemeente biedt, omdat het een veelzijdige en dynamische gemeente is. De respondenten geven aan dat als de gemeente die punten zou benadrukken, de respondenten meer geïnteresseerd zouden zijn om bij de gemeente Velsen te komen werken: *"Ik heb het niet teruggezien. Anders had ik wel meer mijn best gedaan en mijn motivatie door iemand laten schrijven. Zo van, zorg dat ik op gesprek kom."* (zie bijlage F, analyseschema 4, respondentnummer. 3)

### 5.2 Concurrenten

De tweede deelvraag luidt: *Hoe ziet de concurrentieomgeving van de arbeidsmarkt van de gemeente Velsen eruit?* Om deze deelvraag te beantwoorden maakte de onderzoeker gebruik van deskresearch. De resultaten hiervan staan beschreven in het hoofdstuk Situatieschets. Deze paragraaf bevat een samenvatting van deze resultaten. Ook hield de onderzoeker face-to-face interviews met twaalf respondenten om de sterke punten van de organisatie te achterhalen. Deze resultaten zijn gebaseerd op de verbatims (zie bijlage E) en de analyseschema's (zie bijlage F).

#### *Deskresearch*

Uit deskresearch is gebleken dat de concurrenten gebruik maken van een werkenbij.nl website. Dit is een aparte website waarop de vacatures van de organisatie staan samen met een korte omschrijving wat de organisatie inhoudt. De gemeente Velsen heeft geen dergelijke aparte website. De concurrenten beschrijven op hun website niet hun visie en missie. Op dit punt onderscheidt de gemeente Velsen zich van haar concurrenten: de gemeente Velsen heeft haar visie en missie beschreven in de Strategische Agenda 2020. De meeste concurrenten bevatten, net als de gemeente Velsen, meerdere woonkernen. De gemeente Velsen probeert met de verschillende woonkernen onderscheidend te zijn van de concurrenten.

#### *Kwalitatief onderzoek*

De respondenten vinden de gemeente Haarlem een grote organisatie door de grootte

van de stad, de gemeente Bloemendaal een kleine gemeente is en dat de gemeente Beverwijk vergelijkbaar is met gemeente Velsen. Gemeente Haarlemmermeer en gemeente Zaanstad zijn vaak onbekend, maar de respondenten zien deze ook als grote organisaties. Bij de gemeente Haarlemmermeer denken de respondenten vaak aan Schiphol: *"En Haarlemmermeer wel leuk, maar volgens mij kun je dat tegenwoordig de gemeente Schiphol noemen."* (zie bijlage E, verbatim respondent 9). Bij het benoemen wie de grootste concurrent van de gemeente Velsen is, komen verschillende antwoorden naar voren. De respondenten die op zoek zijn geweest naar een overheidsinstelling kunnen wel goed de verschillen benoemen tussen de concurrenten. De meest interessante concurrent volgens de respondenten is de gemeente Haarlem, omdat Haarlem een grote stad is. De respondenten zien de gemeente Haarlem als een jonge organisatie. Daarna komt vaak Beverwijk, omdat deze gemeente vergelijkbaar is met Velsen. De respondenten zoeken vaak een middelgrote organisatie (zie bijlage F, analyseschema 6).

De respondenten vinden dat de gemeente Velsen zich kan onderscheiden van de concurrenten doordat de gemeente Velsen een open en toegankelijke organisatie is en vermoeden dat dit bij een concurrent in de vorm van een grote stad minder is: *"Volgens mij is dat ook minder benaderbaar. Daar heb je meer hiërarchie. Hier bespreek je het rechtstreeks met de wethouders zeg maar. En je hebt een koffiemomentje met de burgemeester en ja dat soort dingen spreekt mij best wel aan."* (zie bijlage F, analyseschema 6, respondentnummer 12). Ook kan de gemeente zich onderscheiden door haar ligging: *"Dus het feit dat je een middelgrote gemeente zijn en daarbij ook een interessante gemeente, qua ligging, qua diversiteit van inwoners, qua natuur, qua industrie, qua Noordzeekanaalgebied. Ik denk dat ze zich daar in overheidsland, in gemeenteland wel op kunnen onderscheiden van wij zijn wel echt aantrekkelijk als gemeente Velsen en we liggen ook nog heel centraal om nou potentiële werknemers te zoeken in Randstadgebied."* (zie bijlage F, analyseschema 6, respondentnummer 11).

De respondenten geven aan dat de gemeente Velsen kan onderscheiden van de concurrenten als deze sterke punten die de respondenten belangrijk vinden beter benadrukt in de communicatie. Meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling draagt ook bij aan de onderscheidende positie van de gemeente Velsen: *"Ja, waarschijnlijk zit dat in dat persoonlijk leiderschap, om daar veel meer ruimte en eigen verantwoording in te geven."* (zie bijlage E, verbatim respondent 11).

De respondenten vergelijken de concurrenten vaak met elkaar op afstand. De respondenten hechten veel waarde aan de afstand tussen wonen en werken en willen niet te ver reizen. De nieuwe werkomgeving moet daarom goed bereikbaar zijn. *"Nou dat klinkt heel stom, maar als ik daar zou moeten werken dan zou ik in de file staan."* (zie bijlage E, verbatim respondent 3).

Een noemenswaardige bevinding is dat een respondent was opgevallen dat een concurrent een hoger salaris aanbiedt voor dezelfde functie. De respondenten hebben eerder aangegeven dat de arbeidsvoorwaarden een belangrijk punt vormen bij het aanvaarden van een baan. Ohmae (1982) beschrijft in zijn theorie dat een succesvolle positioneringsstrategie een is die beter en sterker overeenkomt met de klantbehoeften dan die van de concurrenten.

Ook zou de gemeente Velsen nog kunnen winnen op het gebied van de website: *"[..] Dan ga je kijken op de website van de gemeente Velsen en dan kijken bij werken bij de gemeente Velsen, daar mogen ze misschien wel meer doen."* (zie bijlage E, verbatim respondent 11). De respondenten verwachten van de grote gemeenten dat zij vooroplopen in gebruik van nieuwe technologie en verwachten dat van de gemeente Beverwijk ook, omdat zij een nieuw gemeentehuis hebben. Velsen zou ook meer aan de technologie moeten doen vinden de respondenten: *"Als je hier software aanvraagt en na zes maanden heb je het nog niet, dan denk je ook wel van ja... Als je mensen wil behouden moet je dat wel veranderen. Je moet je werknemers vertrouwen."* (zie bijlage E, verbatim respondent 9).

### 5.3 Klanten

De derde deelvraag luidt: *Wat zijn de behoeften van de doelgroep met betrekking tot de werkgever?* Om deze deelvraag te beantwoorden hield de onderzoeker face-to-face interviews met twaalf respondenten om de sterke punten van de organisatie te achterhalen. Deze resultaten zijn gebaseerd op de verbatims (zie bijlage E) en de analyseschema's (zie bijlage F).

De respondenten hebben behoefte aan goede arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, diverse functiewerkzaamheden. Dit zijn de punten waar de respondenten vooral op letten wanneer zij opzoek zijn naar een baan. Ook letten zij op de grootte van de organisatie. De belangrijkste van deze zijn de arbeidsvoorwaarden (zie bijlage F, analyseschema 8).

De respondenten verwachten van een werkgever dat deze eerlijk is en goede arbeidsvoorwaarden biedt. Ook verwachten zij dat de werkgever de werknemer



vertrouwt en dat de werkgever betrokken is. De respondenten geven aan graag materialen te ontvangen waarmee zij hun werk beter uit kunnen voeren, zoals een goede laptop of een werktelefoon. Ook willen de respondenten graag een werkplek die inspireert en waar zij altijd kunnen werken, zoals een vaste werkplek (zie bijlage F, analyseschema 9). Als de respondenten iets mochten wensen dan zou dat een ontspanningsruimte zijn waar de werknemer even kan rusten, en vrijmibo's om meer betrokkenheid te creëren tussen de werknemers: *"Ik zou wel willen dat je hier wat meer kan recreëren. Gewoon ontspannen."* (zie bijlage F, analyseschema 9). Volgens de respondenten is een ideale werkgever een persoon die eerlijk is, sociaal is, zich kan inleven in een andere persoon en geen misbruik maakt van zijn/haar hogere functie (zie bijlage, analyseschema 10).

De respondenten die pas in dienst zijn van de gemeente Velsen geven aan dat hun werkgever hun behoeften vervult, maar dat de werkgever de behoeften beter zou vervullen wanneer de organisatie meer verlofuren zou geven, meer aandacht zou hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer, meer ruimtes zou bieden om te kunnen ontspannen en sneller knopen door zou hakken (zie bijlage F, analyseschema 11).

De respondenten denken niet dat de gemeente Velsen meer aan de wensen en behoeften kan voldoen dan de concurrenten op dit moment. Om wel meer aan de wensen en behoeften te kunnen voldoen zou de gemeente Velsen zich meer moeten neerzetten als een open, persoonlijke en toegankelijke gemeente die zich inzet voor persoonlijke ontwikkeling en goede arbeidsvoorwaarden biedt. Ook kunnen zij om meer personeel te werven veel meer uit de veelzijdige en dynamische omgeving halen: *"Dus het feit dat je een middelgrote gemeente zijn en daarbij ook een interessante gemeente, qua ligging, qua diversiteit van inwoners, qua natuur, qua industrie, qua Noordzeekanaalgebied. Ik denk dat ze zich daar in overheidsland, in gemeenteland wel op kunnen onderscheiden."* (zie bijlage E, verbatim respondent 11).

## 6. Conclusie

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: de respondenten zijn het eens met de sterke punten van de organisatie en voegen daar zelf nog de toegankelijkheid van de organisatie, diverse functiewerkzaamheden, opleidingsmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden aan toe. De respondenten geven aan deze punten niet terug te zien in de communicatie. De respondenten geven aan dat de gemeente Velsen zich op de markt beter kan onderscheiden door te laten zien dat het een toegankelijke organisatie is waar weinig hiërarchie is, die een goede en interessante ligging heeft, persoonlijke ontwikkeling biedt en stimuleert, goed bereikbaar is en goede arbeidsvoorwaarden biedt. Ook concludeert het onderzoek dat de doelgroep behoefte heeft aan een werkgever die eerlijk is, hen vertrouwt, betrokken is en geen gebruik maakt van zijn/haar hogere functie.

### 6.1 Organisatie

Uit de resultaten naar de sterke punten van de organisatie is gebleken dat de doelgroep het eens is met de sterke punten zoals de organisatie die beschrijft. De doelgroep vindt alleen het punt 'maatschappelijk organisatie' geen punt waarop de gemeente zich van de concurrenten onderscheidt. Dus ze zijn het er wel mee eens dat de gemeente een maatschappelijk organisatie is, maar niet dat dit bijdraagt aan een betere positie op de arbeidsmarkt. Daarnaast vinden de respondenten ook dat niet alle sterke punten voor iedere functie gelden, zoals de combinatie werk en privé. Verder vinden zij zelf ook dat de organisatie sterk is op de punten: toegankelijke organisatie, opleidingsmogelijkheden, diverse werkzaamheden in functie en arbeidsvoorwaarden.

De gemeente Velsen benadrukt de sterke punten nog niet voldoende in hun communicatie. De doelgroep geeft aan dat op dat vlak wel een verbetering in nodig is. Het punt combinatie werk en privé is volgens de doelgroep onmisbaar. Door deze sterke punten te benadrukken in de communicatie, zal de doelgroep zich meer aangesproken voelen om te solliciteren bij de gemeente Velsen. Dit was te verwachten, aangezien de gemeente Velsen geen arbeidsmarktcommunicatiestrategie hanteert en verschillende formats voor hun vacatureteksten gebruikt. Hierdoor zijn bepaalde punten juist wel of juist niet benoemd in de communicatie van de gemeente Velsen.

De resultaten hebben tot slot uitgewezen dat de respondenten eerder kiezen om te solliciteren bij de gemeente Velsen wanneer zij deze sterke punten benadrukt in de

communicatie, in het bijzonder op de punten 'combinatie werk en privé' en 'veelzijdige en dynamische organisatie'. De gemeente Velsen moet deze twee punten dus benadrukken in hun communicatie. De hypothese met betrekking tot deze deelvraag is daarmee aangenomen.

## 6.2 Concurrenten

De onderzoeker concludeert dat de gemeente Velsen achterloopt wat betreft de website gericht op werven van nieuw personeel. Anders dan de concurrenten heeft de gemeente Velsen geen aparte website. Daarbij is de pagina 'vacatures' moeilijk te vinden. Dus de gemeente Velsen moet de vacatures zichtbaarder maken.

Ook blijkt uit de resultaten dat de grootste concurrent van de gemeente Velsen de gemeente Haarlem is. De gemeente Haarlem heeft een jonge uitstraling en is interessant doordat deze een grote stad bevat. Een andere concurrent die meer vergelijkbaar is met de gemeente Velsen is de gemeente Beverwijk. De gemeente Beverwijk heeft wel een aparte website voor het werven van personeel. De gemeente Velsen moet zichzelf daarom vergelijken met deze twee concurrenten en daarin meer onderscheidend zijn. Daarnaast vergelijken de respondenten de concurrenten met elkaar op afstand en bereikbaarheid. Zo zijn de gemeente Haarlem en de gemeente Beverwijk goed bereikbaar met de trein. De gemeente Velsen moet dus laten zien dat de gemeente goed bereikbaar is.

Voor de gemeente Velsen valt er nog een en ander te winnen op het vlak van de arbeidsvoorwaarden. Zo betaalt de gemeente Beverwijk een hogere schaal voor eenzelfde functie. Ook kan de gemeente Velsen nog winnen op persoonlijk leiderschap en een aantrekkelijke website. Dit is opvallend, aangezien de respondenten eerder benoemd hebben dat de arbeidsvoorwaarden een sterk punt vormen van de organisatie.

De respondenten geven in de interviews aan dat de gemeente Velsen zich op de markt beter kan onderscheiden door te laten zien dat het een toegankelijke organisatie is waar weinig hiërarchie is, die een goede en interessante ligging heeft, persoonlijke ontwikkeling biedt en stimuleert, goed bereikbaar is en goede arbeidsvoorwaarden biedt. Het is de zaak voor de gemeente Velsen om de eigen sterke punten meer te benadrukken bij het opstellen van een positionering. Hierdoor verkrijgt zij een onderscheidende positie op de arbeidsmarkt. Dit komt overeen met de 3C-model van Ohmae (1982).

### 6.3 Klanten

Uit het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat de doelgroep kijkt bij het solliciteren naar de arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, diverse functiewerkzaamheden en de omvang van de organisatie. Dit is opvallend, omdat dit ook de sterke punten zijn die de respondenten aan de organisatie toeschrijven. Ohmae (1982) beschrijft in zijn theorie dat een organisatie in moet spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep, beter dan de concurrentie. Als dat gebeurt, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.

Ook concludeert het onderzoek dat de doelgroep behoefte heeft aan een werkgever die eerlijk is, hen vertrouwt, betrokken is en geen gebruik maakt van zijn/haar hogere functie. Ook heeft de doelgroep behoefte aan goede arbeidsvoorwaarden, goed materiaal om hun werk beter uit te voeren en een vernieuwende huisvesting.

Het onderzoek concludeert dat de gemeente Velsen als werkgever tot nu toe aan de behoeften van de werknemer voldoet. Dit zou nog beter zijn wanneer de organisatie meer verlofuren geeft, zich meer richt op persoonlijke ontwikkeling van de werknemer en meer ruimtes biedt om te kunnen ontspannen. De resultaten hebben tot slot uitgewezen dat als de gemeente Velsen zich focust op de behoeften van de doelgroep en deze meeneemt in hun positioneringsstrategie, de doelgroep eerder voor de gemeente Velsen zal kiezen. Dit was te verwachten: dit komt namelijk overeen met de theorie van Ohmae (1982).

### 6.4 Hypothesen

Hypothese 1: *Als de organisatie haar sterke punten benadrukt, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.*

De onderzoeker neemt deze hypothese op basis van de resultaten aan. De respondenten kiezen eerder om te solliciteren bij de gemeente Velsen wanneer zij de sterke punten benadrukken in de communicatie. In het bijzonder op de sterke punten 'combinatie werk en privé' en 'veelzijdige en dynamische organisatie'.

Hypothese 2: *Als de organisatie een andere positioneringsstrategie dan de concurrentie toepast, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.*

De onderzoeker neemt deze hypothese op basis van de resultaten aan. De respondenten hebben tijdens interviews gezegd dat de gemeente Velsen zich op de markt beter kan onderscheiden door te laten zien dat het een toegankelijke organisatie is, goede en interessante ligging heeft, persoonlijke ontwikkeling biedt

en stimuleert, goed bereikbaar is en goede arbeidsvoorwaarden biedt. Als de gemeente Velsen bij het opstellen van een positionering de sterke punten inzet die overeenkomen met de behoeften van de klant en dit beter doet dan de concurrent, acht de onderzoeker het zeer aannemelijk dat de gemeente Velsen een onderscheidende positie in de markt verkrijgt.

*Hypothese 3: Als de organisatie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt bij de positionering, dan behaalt de organisatie een onderscheidende positie op de markt.*

De onderzoeker neemt deze hypothese op basis van de resultaten aan. Uit de resultaten komt naar voren dat de gemeente Velsen zich moet focussen op de klantbehoeften die de respondenten als meest belangrijk beschouwen. De doelgroep heeft behoefte aan opleidingsmogelijkheden, een functie met diverse werkzaamheden, een eerlijke en betrouwbare werkgever, goede werkomstandigheden en materialen om het werk te verbeteren. De respondenten zullen eerder voor de gemeente Velsen kiezen, wanneer de organisatie deze klantbehoeften mee neemt in hun positioneringsstrategie.

## 6.5 Eindconclusie

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*'Hoe kan de gemeente Velsen een onderscheidende positie verkrijgen op de arbeidsmarkt om zo het aantal reacties op vacatures en de kwaliteit van sollicitanten te verhogen?'*

Op basis van de resultaten concludeert de onderzoeker dat de gemeente Velsen zichzelf scherp kan positioneren. Daarnaast kan de gemeente Velsen meer op de klantbehoeften inspelen die uit het kwalitatief veldonderzoek zijn gekomen en ervoor zorgen dat deze aansluiten bij de sterke punten van de Gemeente Velsen. De gemeente moet zich op deze punten van de concurrenten van de organisatie onderscheiden. De theorie van Ohmae (1982) leert dat door balans tussen de drie componenten, de organisatie een groter concurrentievoordeel. Dat wil zeggen dat er een onderscheid is tussen de organisatie en de concurrenten. Dit maakt een organisatie succesvoller.

Het is daarom volgens de onderzoeker aannemelijk dat de gemeente Velsen een voorkeurspositie bij werkzoekende kan bereiken door meer focus te leggen op de sterke punten van de organisatie, te weten de combinatie werk en privé, een veelzijdige en dynamische omgeving en direct contact met collega's. Deze punten

komen grotendeels overeen met de wensen en behoeften van de respondenten en zijn onderscheidend ten opzichte van de concurrenten binnen de arbeidsmarkt.

### **Discussie**

In dit onderzoek is niet gevraagd via welke kanalen en middelen de doelgroep graag de vacatures voorbij ziet komen en welke beelden hierbij aan zouden spreken. Dit zou echter wel helpen bij de vormgeving van de website of de invulling van een advertentietekst. Het kan ook inzicht geven in welke middelen de doelgroep gebruikt bij de zoeken van een nieuwe baan.

## 7 Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek beveelt de onderzoeker aan dat de gemeente Velsen haar sterke punten beter moet benadrukken in de communicatie van de gemeente Velsen, een aparte website moet ontwerpen om meer nieuwe medewerkers te werven, belangrijke en onderscheidende aspecten volgens de doelgroep extra moet benadrukken in de communicatie en de behoeften van de doelgroep moet meenemen in de communicatie van de gemeente.

### **Doelstelling**

De aanbevelingen geven invulling aan de volgende doelstelling: *Inzicht krijgen in hoe de gemeente Velsen een onderscheidende positie kan verkrijgen op de arbeidsmarkt door te kijken naar de sterke punten van de organisatie, de sterke aspecten van de concurrenten en de wensen en behoeften van de doelgroep teneinde een communicatieadvies te geven over welke positioneringsstrategie aan de gemeente Velsen aan te bieden die moet leiden tot een stijging van het aantal reacties en de kwaliteit van sollicitanten van de gemeente Velsen.*

### **Sterke punten**

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten het eens zijn met de sterke punten van de gemeente Velsen zoals: combinatie werk en privé, direct contact met collega's en veelzijdig en dynamische gemeente. Tijdens de interviews hebben de respondenten de sterke punten van de organisatie omschreven als: toegankelijke organisatie, opleidingsmogelijkheden, diverse werkzaamheden in functie, arbeidsvoorwaarden. Om een onderscheidende positie te verkrijgen op de arbeidsmarkt wordt aanbevolen om de drie sterke punten waar de respondenten het mee eens waren, mee te nemen in de communicatie. Het advies is ook om de sterke punten zoals de respondenten die beschreven te bekijken en waar mogelijk een aanpassing te doen en dat mee te nemen in de communicatie.

Volgens Ohmae (1982) moet de organisatie uitgaan van haar eigen krachten. Want een organisatie die wel zijn klanten en concurrenten analyseert, maar niet weet wat de eigen sterke punten zijn, is gedoemd te mislukken. Een organisatie moet de sterke punten extra benadrukken. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de organisatie de sterke punten niet optimaal benadrukt in de communicatie van de gemeente Velsen. Advies is om deze punten juist wel mee te nemen in communicatie. Het advies is om per vacaturefunctie te kijken welke sterke punten van toepassing is bij het functieprofiel. Uit onderzoek is gebleken dat niet alle sterke punten voor iedere

vacature geldt, zoals het punt 'combinatie werk en privé' dit punt geldt niet voor deskmedewerkers.

Hiermee gaat de gemeente Velsen uit van haar eigen sterke punten, zoals Ohmae (1982) dat ook beschrijft in zijn theorie. Als de gemeente Velsen sterker blijft in haar eigen krachten dan de concurrentie, dan kan de gemeente Velsen een onderscheidende positie op de arbeidsmarkt verkrijgen. Hierdoor kan het aantal reacties op vacatures stijgen. Dit was de doelstelling van het onderzoek.

### **Positionering focus op concurrent**

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de concurrenten gebruik maken van een aparte website om nieuwe medewerkers te werven voor hun vacatures. Tijdens interviews is naar voren gekomen dat de respondenten aangaven dat hier ook winst te behalen valt voor de gemeente Velsen. Het advies is daarom om ook een aparte website aan te maken waarmee de gemeente Velsen nieuwe medewerkers probeert te werven. Het advies is om hierbij te letten op wat de concurrenten op dergelijke websites plaatsen en te bepalen wat hiervan nuttig kan zijn voor of van toepassing is op de gemeente Velsen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de gemeente Velsen zich volgens de respondenten kan onderscheiden van de concurrenten door te laten zien dat het een toegankelijke organisatie is die een goede ligging heeft, persoonlijke ontwikkeling biedt en stimuleert, goed bereikbaar is en goede arbeidsvoorwaarden biedt. Advies is om deze punten te benoemen in de communicatie van de gemeente Velsen.

Ohmae (1982) beschrijft in zijn theorie dat een succesvolle strategie een is waarin de eigen krachten beter zijn afgestemd op de behoeften van de klant dan in die van de concurrenten. Daarom moet de gemeente Velsen de sterke en onderscheidende punten goed benadrukken in de communicatie. Hierdoor kan het aantal reacties op vacatures stijgen

### **Behoeften van klant**

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten behoefte hebben aan een werkgever die eerlijk is, hen vertrouwt, betrokken is en geen gebruik maakt van zijn/haar hogere functie. Een aanbeveling is om deze kenmerken mee te nemen in de communicatie van de gemeente Velsen om een onderscheidende positie te verkrijgen.

Ohmae (1982) beschrijft in zijn theorie dat niet iedere klant bereikt kan worden; daarom moet de organisatie onderscheid maken tussen de verschillende



doelgroepen. Uit onderzoek blijkt dat niet alle sterke punten voor alle functies binnen de organisatie gelden. Daarom moet de organisatie per functie kijken wat wel en niet geldt.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten behoefte hebben aan goede arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, diverse functiewerkzaamheden en kijken naar de omvang van de organisatie. Advies is om te herzien hoe de gemeente Velsen meer aan de behoeften van de werknemer te kan voldoen, om beter aan de behoeften van de doelgroep te voldoen dan de concurrent dat doet. Ohmae (1982) beschrijft namelijk in zijn theorie dat de organisatie die meer aan de wensen en behoeften van de klant voldoet, succesvoller is. Daarom moet de gemeente Velsen de kenmerken die de doelgroep belangrijk vindt, meenemen in de communicatie. Hierdoor verkrijgt de gemeente Velsen een onderscheidende positie op de arbeidsmarkt en zal het aantal reacties op vacatures stijgen.

### **Vervolgonderzoek**

In dit onderzoek is niet gevraagd via welke kanalen en middelen de doelgroep graag de vacatures voorbij ziet komen en welke beelden hierbij aanspreken. Informatie hierover zou wel kunnen helpen bij de vormgeving van de website of de invulling van een advertentietekst. Het kan ook inzicht geven in welke middelen de doelgroep gebruikt bij het zoeken van een nieuwe baan. Het advies is daarom om een enquête te houden over het beeld- en kleurgebruik op de website en in de advertentietekst.

## 8 Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het *Brand Key*-model en het PDSA-model. Als communicatiemiddelen zijn een website en een advertentie-vacaturetekst geschikt. De totale kosten van implementatie zijn niet precies inzichtelijk, maar bedragen de kosten voor het ontwerpen van de website en de advertentietekst. De totale (geschatte) opbrengsten zijn niet inzichtelijk, maar dit zullen vooral immateriële opbrengsten zijn.

### 8.1 Brand Key-model

De Brand Key is een model dat voor de positioneringskeuze en de uitwerking hiervan gebruikt kan worden (Riezebos & Van der Grinten, 2015). Het model hanteert acht stappen die tot een onderscheidende en relevante positionering kunnen leiden:

1. Concurrentieomgeving;
2. Doelgroep;
3. Inzicht;
4. Voordelen;
5. Waarden & persoonlijkheid;
6. Geloofwaardigheid;
7. Onderscheidende kracht;
8. Merkessentie.

In dit onderzoek zijn de stappen 1 tot en met 5 al in kaart gebracht. Stap 1 is de concurrentieanalyse uit de Situatieschets, stap 2 is de omschrijving van de doelgroep in 1.5, bij stap 3 gaat het om de klantbehoeften die in het onderzoek zijn onderzocht, bij stap 4 gaat het om de sterke punten van de organisatie en bij stap 5 gaat het om de visie en de missie van de organisatie die staan beschreven in de interne analyse in paragraaf 2.1. Bij de implementatie is het belangrijk om vooral te kijken naar de stappen 6 tot en met 8. Bij geloofwaardigheid gaat het om de argumentatie in de communicatie en waarom de gemeente Velsen de beste keuze is als werkgever. In deze argumentatie moeten de sterke punten (stap 4) en de visie en missie (stap 5) van de organisatie goed naar voren komen (Riezebos & Van der Grinten, 2015). Volgens Ohmae (1982) moet de organisatie uitgaan van de eigen krachten en de sterke punten extra benadrukken. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de organisatie de sterke punten niet optimaal benadrukt in de

communicatie van de gemeente Velsen. Daarom zijn deze stappen belangrijk in de communicatie.

Bij stap 7 gaat het erom duidelijk te laten zien wat de onderscheidende kracht is van de gemeente Velsen ten opzichte van de concurrenten. Dit kan al in één zin, zoals een pay-off. Een voorbeeld van een pay-off is:

"Eerlijk, mensgericht werk en ook nog goed betaald krijgen? Dan zit je bij Velsen goed."

Bij stap 8 de merkessentie komen de stappen 4 tot en met 7 in één of twee woorden terug. De gemeente Velsen zou de onderstaande woorden kunnen gebruiken voor hun merkessentie.

"Jij telt mee. Gemeente Velsen".

### **Creatief concept**

Uit het onderzoek is gebleken dat de doelgroep de sterke punten graag zou terugzien in de communicatie. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de concurrenten gebruik maken van een aparte website om nieuwe medewerkers te werven voor hun vacatures. Hier valt ook winst te behalen voor de gemeente Velsen. Voor de dummy is de concurrent Beverwijk als voorbeeld genomen, omdat tijdens het onderzoek complimenten werden gegeven over deze organisatie.

#### *Website*

Op de website zullen de sterke punten van de organisatie staan, zoals de respondenten die beschreven: toegankelijke organisatie, opleidingsmogelijkheden, diverse werkzaamheden in functie en goede arbeidsvoorwaarden. Ook de sterke punten zoals de organisatie deze zelf beschrijft komen terug op de website: combinatie werk en privé, direct contact met collega's en veelzijdig en dynamische organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de gemeente Velsen zich kan onderscheiden door de verschillende punten te benoemen: toegankelijke organisatie, goede ligging, persoonlijke ontwikkeling, goed bereikbaar en goede arbeidsvoorwaarden. De sterke punten van de organisatie en de behoeften van de klant vertonen sterke overlap met elkaar. Het is ook belangrijk dat deze punten terugkomen in de communicatie.

In de teksten die op de website staan zullen kernwaarden als eerlijkheid, vertrouwen, betrokkenheid en gelijkheid terugkomen, omdat dit de verwachtingen en behoeften zijn van de doelgroep van de werkgever. Daarbij gaven de respondenten aan dat zij behoeften hebben aan persoonlijkheid en mensgerichtheid; daarom zullen op de website medewerkers binnen de gemeente

Velsen aan het woord komen om persoonlijke verhalen te vertellen. Dit is ook te zien op de website van de gemeente Beverwijk. Een voorbeeld van een persoonlijke tekst is:

*"Ik kan mijn werk prima combineren als moeder van twee jonge kinderen. Wanneer zij op woensdagmiddag vrij zijn, dan ben ik er ook. Daarnaast ben ik goed bereikbaar voor mijn collega's en helpen we elkaar graag verder."*

Om een beeld te geven hoe de website eruit gaat zien, heeft de onderzoeker een concept ontworpen. De dummy en de toelichting hiervan zijn terug te vinden in bijlage G.

### **Advertentietekst**

In de advertentietekst - wat het eerste contact is tussen werkzoekende en organisatie - komen de sterke punten ook nadrukkelijk naar voren. Uit het onderzoek is gebleken dat de organisatie per functie moet kijken welke sterke punten gelden voor de functie. Het sterke punt 'combinatie werk en privé' is bijvoorbeeld niet op iedere functie van toepassing. Daarom is eenzelfde format voor vacatureteksten geen oplossing. Wel kan de advertentieformat hetzelfde zijn. Hierin is belangrijk dat de behoeften van de doelgroep naar voren komen: eerlijkheid, vertrouwen, betrokkenheid en gelijkheid. In de vacaturetekst is gebruik gemaakt van de pay-off en de merkessentie, omdat dat deze sterke punten omvatten. Een voorbeeld advertentietekst in terug te vinden in bijlage G.

### **Vervolgonderzoek**

Om invulling te geven aan de website en de advertentietekst qua beeld- en kleurgebruik kan de gemeente Velsen een nieuw onderzoek uitvoeren onder werkzoekenden. De gemeente Velsen kan hiervoor een stagiaire inschakelen zodat de kosten niet te hoog oplopen. Om invulling te kunnen geven aan de website is het belangrijk om te weten welke beelden en kleuren de doelgroep aanspreken. Dit kan middels een enquête op bijvoorbeeld LinkedIn. Het is geen vereiste, aangezien de gemeente Velsen een duidelijke huisstijl hanteert.

## **8.2 Planning**

In het proces van werven van nieuwe medewerkers en de veranderde arbeidsmarkt moet een organisatie voortdurend werken aan verbetering. Dit is een doorlopend proces. Dit implementatieplan maakt daarom ook gebruik van het PDSA-model. De letters staan voor Plan, Do, Study en Act. De verbetercirkel, ook wel *Continuous Improvement*, is ontworpen door Deming (1948).

Bij de P van Plan is beschreven wat de organisatie precies wil gaan doen. Bij de D van Do voert de organisatie het plan daadwerkelijke uit en bij de S van Study kijkt de organisatie of de resultaten naar wens zijn. Zo niet, dan is een onderzoek naar de eventuele oorzaken hiervan noodzakelijk. Bij de A van Act moeten de bevindingen van het onderzoek ingevoerd zijn in het nieuwe systeem. Daarna begint de cirkel weer bij P.

In de planning is eerst het ontwerpen van de advertentietekst benoemd, want de onderzoeker verwacht hiermee tegen weinig kosten een eerste stap te zetten.

| Maand     | PDSA         | Taak                                      | Wie                          |
|-----------|--------------|-------------------------------------------|------------------------------|
| Mei       | <b>Plan</b>  | Planning maken                            | Stagiaire                    |
| Juni      |              | Voorbeeld advertentie maken               | Stagiaire                    |
| Juli      | <b>Do</b>    | Goedkeuring advertentie voor functie      | Leidinggevende               |
| Juli      |              | Advertentie plaatsen op kanalen           | Afdeling HR/<br>Communicatie |
| September | <b>Study</b> | Resultaten advertentie bekijken           | Afdeling HR                  |
| Oktober   | <b>Act</b>   | Resultaten doorvoeren in advertentietekst | Afdeling HR/<br>Communicatie |
|           | ↻            | Herhaal                                   |                              |

Figuur. 3 planning advertentietekst

De organisatie moet nagaan of een website een idee zou kunnen zijn om meer nieuwe medewerkers te werven. Er is gekozen voor een nieuwe website, omdat de concurrenten deze ook hebben. De planning van de website ziet eruit als volgt:

| Maand             | PDSA         | Taak                             | Wie         |
|-------------------|--------------|----------------------------------|-------------|
| Mei               | <b>Plan</b>  | Planning maken                   | Stagiaire   |
| Mei               |              | Voorbeeld website maken          | Stagiaire   |
| Juni              |              | Teksten voor op website          | Stagiaire   |
| September-januari |              | Onderzoek invulling voor website | Stagiaire   |
| n.t.b.            | <b>Do</b>    | Website maken                    | Vormgever   |
| n.t.b.            |              | Website online                   | Vormgever   |
| Iedere week       |              | Website bijhouden                | Mediateam   |
| Na halfjaar       | <b>Study</b> | Resultaten website bekijken      | Afdeling HR |

|        |            |                                  |           |
|--------|------------|----------------------------------|-----------|
| n.t.b. | <b>Act</b> | Resultaten doorvoeren in website | Mediateam |
|        | ↺          | Herhaal                          |           |

Figuur 4. Planning website

### 8.3 Kosten en opbrengsten

Wat uiteindelijk de mogelijke opbrengsten en kosten zouden zijn, laat zich lastig in kaart brengen. Deze paragraaf laat zien waar mogelijke tijdwinst te halen is en dus ook hoeveel kosten dat dekt.

#### Kosten

De kosten bestaan uit het ontwerpen van de advertentie(format). De gemeente Velsen kan het voorbeeld van de stagiaire gebruiken, maar kan ook de eigen afdeling vormgeving vragen een ontwerp te maken. De verwachting is dat de ontwerper daar ongeveer 1 manuur voor nodig heeft. Het gemiddeld loon inclusief werkgeverslasten is €38,60 per uur.

De kosten voor de website zullen ongeveer tussen de €1000 en €2000 bedragen (finalwebsites, 2019). Voor het bijhouden van de website zal ongeveer een manuur per week nodig zijn. De kosten voor deze uren is geheel afhankelijk van de indeling in salarisschaal. Het gemiddeld loon inclusief werkgeverslasten is €38,60 per uur.

Voor een sollicitatieprocedure per vacature is de gemeente Velsen gemiddeld per sollicitant 8 uur kwijt. Ervan uitgaande dat er drie kandidaten zijn, zien de kosten van de sollicitatieprocedure eruit als volgt:

$$\begin{aligned} &\text{Brievenselectie (2 uur (€38,60) x 3 sollicitanten) + uitnodigen sollicitanten (1} \\ &\text{uur (€38,60)) + gesprekken sollicitanten (3 uur (€38,60) x 3 sollicitanten +} \\ &\text{arbeidsvoorwaardengesprek (2 uur (€38,60) x 2 sollicitanten)} \\ &= (77,2 \times 3) + (38,60) + 115,8 \times 3 + (77,2 \times 2) = \mathbf{€772} \end{aligned}$$

Wanneer er uit de eerste sollicitatieprocedure niet de juiste kandidaat naar voren komt, betekent dit dat de sollicitatieprocedure twee keer plaats moet vinden. Hierdoor verdubbelen de kosten. Met dit onderzoek wil de gemeente Velsen geen dubbele kosten maken voor de sollicitatieprocedure, maar via de juiste communicatie de juiste kandidaat te vinden.

#### Opbrengsten

De verwachte opbrengsten zullen niet gelijk duidelijk in beeld komen. Opbrengsten

in immateriële zin zijn vooral meer opvallen op de arbeidsmarkt, meer aandacht, meer herkenning en erkenning voor het beroep en de organisatie.

Op deze manier verkrijgt de gemeente Velsen een betere positie op de arbeidsmarkt. Hierdoor is de kans groot dat meer kwalitatieve kandidaten uit de doelgroep solliciteren bij de gemeente Velsen. Daarnaast zal de organisatie minder externe huur nodig hebben en hierdoor het effect ervaren van lagere (loon) kosten. Een inhuur bedraagt namelijk een dubbele van het normale salaris. Daarnaast kan de organisatie de effectiviteit meten met de kosten die nu aan externe huur opgaan. De gemeente Velsen hoeft niet meer vaker de lege plekken opvullen met externe huur.

Een andere opbrengst van het onderzoek is ook dat de gemeente Velsen minder geld en tijd hoeft te besteden aan sollicitatieprocedures. Het inhuren van een *recruiter* is ook niet meer nodig. Bovendien gaat vaak veel tijd en geld verloren aan een nieuwe medewerkers tot die helemaal ingewerkt is. Met opbrengst hoopt de gemeente Velsen ook dat de nieuwe medewerkers voor een langere periode zullen blijven.

## Literatuurlijst

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.

A+O fonds gemeenten (2018). Personeelsmonitor 2017. Geraadpleegd via <http://personeelsmonitor2017.aeno.nl/Personeelsmonitor-2017.pdf>

A+O fonds gemeenten (2018). Waar haal je ze vandaan? Geraadpleegd via <https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/Waar-haal-je-ze-vandaan-verkenning-arbeidsmarktcommunicatie.pdf> (p.6)

ABP. (2019). Jaarverslag 2018. Geraadpleegd via <https://www.abp.nl/over-abp/financiele-situatie/jaarverslag.aspx>

Alsem, K.J., & Kostelijk, E. (2016). *Merkpositionering*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek!: handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff.

Binnenlands Bestuur. (2018). Gemeenten kampen met vacatureproblemen. Geraadpleegd via <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/gemeenten-kampen-met-vacatureproblemen.9603193.lynkx>

CBS. (2019). Vacatures. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>

De Witte, V. (2004). *De wereld achter de arbeidsmarktcampagne. Arbeidsmarktcommunicatie in complexe organisaties*. Kluwer.



Finalwebsites.nl. (2019). Wat kost een website nu echt? Geraadpleegd via <https://www.finalwebsites.nl/wat-kost-een-website/>

Floor, J., & Van Raaij, W. (1998). *Marketingcommunicatiestrategie*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv. Zesde druk (2010).

Gemeente Beverwijk. (2019). Geraadpleegd via <https://www.werkenvoorbeverwijk.nl/>

Gemeente Bloemendaal. (2019). Geraadpleegd via <https://www.werkenbijbloemendaal.nl>

Gemeente Haarlem. (2019). Geraadpleegd via <https://www.haarlem.nl/werken-bij-de-gemeente-haarlem/>

Gemeente Haarlemmermeer. (2019). Geraadpleegd via <https://www.werkenbijhaarlemmermeer.nl>

Gemeente Velsen. (2019). Geraadpleegd via [www.velsen.nl](http://www.velsen.nl)

Gemeente Velsen. (2018). Jaarstukken 2017, Jaarverslag. Geraadpleegd 9 april 2019 via <https://www.velsen.nl/sites/default/files/Jaarstukken%202017%20Jaarverslag%20DEF.pdf>

Gemeente Velsen. (2015). Focus op IJmuiden: de citymarketingstrategie van de gemeente Velsen. Geraadpleegd via [https://www.velsen.nl/sites/default/files/focus\\_op\\_ijmuiden.pdf](https://www.velsen.nl/sites/default/files/focus_op_ijmuiden.pdf)

Gemeente Velsen. (2018). Toegankelijk. Altijd. Voor iedereen: leidraad Dienstverlening gemeente Velsen. Geraadpleegd via <https://www.velsen.nl/sites/default/files/Leidraad%20Dienstverlening%20gemeente%20Velsen%20-%20publieksversie.pdf>

- Gemeente Velsen. (2019). Strategisch agenda 2020. Geraadpleegd via <https://www.velsenopkoers.nl/wp-content/uploads/2017/05/170511-Gemeente-Velsen-Strategische-Agenda-2020.pdf>
- Gemeente Velsen. (2018). *Velsen: gemeentegids 2018-2019*. Den Helder: FMR Producties/LokaalTotaal.
- Gemeente Velsen. (2019). Velsen in cijfers. <https://velsen.incijfers.nl/documenten.aspx>
- Gemeente Zaanstad. (2019). <https://werkenbij.zaanstad.nl/>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v68, n3.
- Hulshof, M. (2016). *Leren interviewen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Meier, U., & Broekhoff, M. A. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek: op zoek naar voorkeuren en oordelen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019). Wet Normasering Rechtspositie Ambtenaar. Geraadpleegd via <https://www.wnra.nl/>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018). Handleiding: Overheidstarieven 2018. Geraadpleegd via [https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255290/handleiding\\_overheidstarieven\\_2018.pdf](https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255290/handleiding_overheidstarieven_2018.pdf)
- Michels, W. J. (2016). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist*. USA: The McGraw-Hill Companies.

- Ohmae, K. (1982). The strategic triangle: A new perspective on business unit strategy. *European Management Journal*, 1(1), 38–48.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press
- Porter, M. (2009). *Concurrentievoordeel*. Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v57.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Riezebos, R., & Van der Grinten, J. (2011). *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Treacy, M, & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. New York: Basic Books.
- Trompenaars, F., & Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools*. Oxford: Infinite Ideas.
- Van Raaij, W. F., Vinken, H., & Van Dun, L. P. M. (2002). *Het imago van de publieke sector als werkgever*. Tilburg: OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- VNG. (2019). Wat is het IKB? Geraadpleegd via <https://vng.nl/onderwerpenindex/arbeidsvoorwaarden-en-personeelsbeleid/individueel-keuzebudget-ikb/vraag-en-antwoord/wat-is-het-ikb>

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

UWV. (2017) Overheid: factsheet arbeidsmarkt. Geraadpleegd via <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo223189>

## Bijlage A - informatie situatieschets

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

| <b>Functie</b>                          | <b>Link</b>                                                                                                                                                                               | <b>Geraadpleegd</b> |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Factsheet: ICT                          | <a href="https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-ITC.pdf">https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-ITC.pdf</a>                                           | 29-01-2019          |
| Factsheet: Ruimtelijk ordening & milieu | <a href="https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-Ruimtelijke-ordeningmilieu.p">https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-Ruimtelijke-ordeningmilieu.p</a> | 29-01-2019          |
| Factsheet: Bouwkunde                    | <a href="https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-bouwkunde.pdf">https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-bouwkunde.pdf</a>                               | 29-01-2019          |
| Factsheet: Welzijn/jeugd                | <a href="https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-welzijnjeugd.pdf">https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-welzijnjeugd.pdf</a>                         | 29-01-2019          |
| Factsheet: Fincancieel                  | <a href="https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-financieel.pdf">https://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2018/12/factsheet-financieel.pdf</a>                             | 29-01-2019          |

Tabel 1. Arbeidsmarktgedrag van de doelgroep per functie (A+O fonds gemeente, 2018).

## Bijlage B – topic guide

Een topic guide is een checklist bij een interview. Hierin staan alle topics met voorbeeldvragen die behandeld moeten worden. De interviewer hoeft de volgorde niet aan te houden. De topics zijn gebaseerd op de centrale theorie die dit onderzoek hanteert: het 3C-model van Ohmae (1982). De probleemstelling die beantwoord moet worden, luidt als volgt:

*'Hoe kan de gemeente Velsen een onderscheidende positie verkrijgen op de arbeidsmarkt om zo het aantal reacties op vacatures en de kwaliteit van sollicitanten te verhogen?'*

### **Algemeen**

Onderzoeker: Aniek Bakker  
Locatie: naar wens respondent  
Methode: kwalitatief  
Duur: 30-45 minuten  
Benodigdheden: Recorder, toonmateriaal, memoblok, pen, notitieboek

### **Screener**

Voor dit onderzoek zijn er geen vragen vooraf gesteld, omdat iedere respondent maar één kenmerk heeft en dat is:

1. Nieuwe medewerker -> in dienst sinds 01-01-2019.
2. Sollicitant -> extern

De nieuwe medewerker is persoonlijk benaderd. De onderzoeker heeft voor het benaderen een lijst van personen die sinds 01-01-2019 in dienst zijn getreden. De sollicitanten zijn bij de afdeling HR gecontroleerd of deze intern of extern kunnen worden beschouwd, aangezien medewerkers ook kunnen reageren op vacatures.

### **Introductie**

**(00:00 – 00:05)**

Tijdens de introductie stelt de interviewer zich voor en bedankt de respondent voor deelname. De interviewer stelt de respondent op haar of zijn gemak met een kort gesprek en bespreekt hierin het doel van het onderzoek, hoelang het interview ongeveer zal duren en zal de interviewer toestemming vragen voor geluidsopname.

Ook geeft de interviewer aan de verkregen informatie vertrouwelijk en anoniem te zullen behandelen.

De respondent heeft tijdens de introductie de mogelijkheid om vooraf vragen te stellen. Hierna zal de geluidsopname starten en begint de kern van het interview.

### **1. Inzicht in de sterkten van de organisatie (00:05 – 00:20)**

Bij deze topic gaat het erom dat de respondent vertelt wat hij of zij de sterke punten vindt van de organisatie. De antwoorden op deze vragen moet een antwoord geven op deelvraag 1. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- sterke punten organisatie;
- rangschikken sterke punten → card sorting;
- communicatie sterke punten door gemeente Velsen.

### **2. Inzicht in de sterkten van de concurrent (00:20 – 00:35)**

Bij deze topic gaat het erom dat de respondent vertelt wat hij of zij van de concurrenten van de organisatie vindt. De antwoorden op deze vragen moet een antwoord geven op deelvraag 2. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- mening concurrent;
- interesse in concurrent → card sorting;
- verschillen concurrent en organisatie.

### **3. Inzicht in behoeften van de klant (00:35 – 00:50)**

Dit onderdeel beschrijft de wensen en behoeften van de klanten met betrekking tot een werkgever. De antwoorden op deze vragen moet een antwoord geven op deelvraag 3. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- belangrijke aspecten werkgever;
- verwachting respondent van werkgever;
  - Beschrijving ideale werkgever → vrije associatievraag;
- behoeften respondent van werkgever.

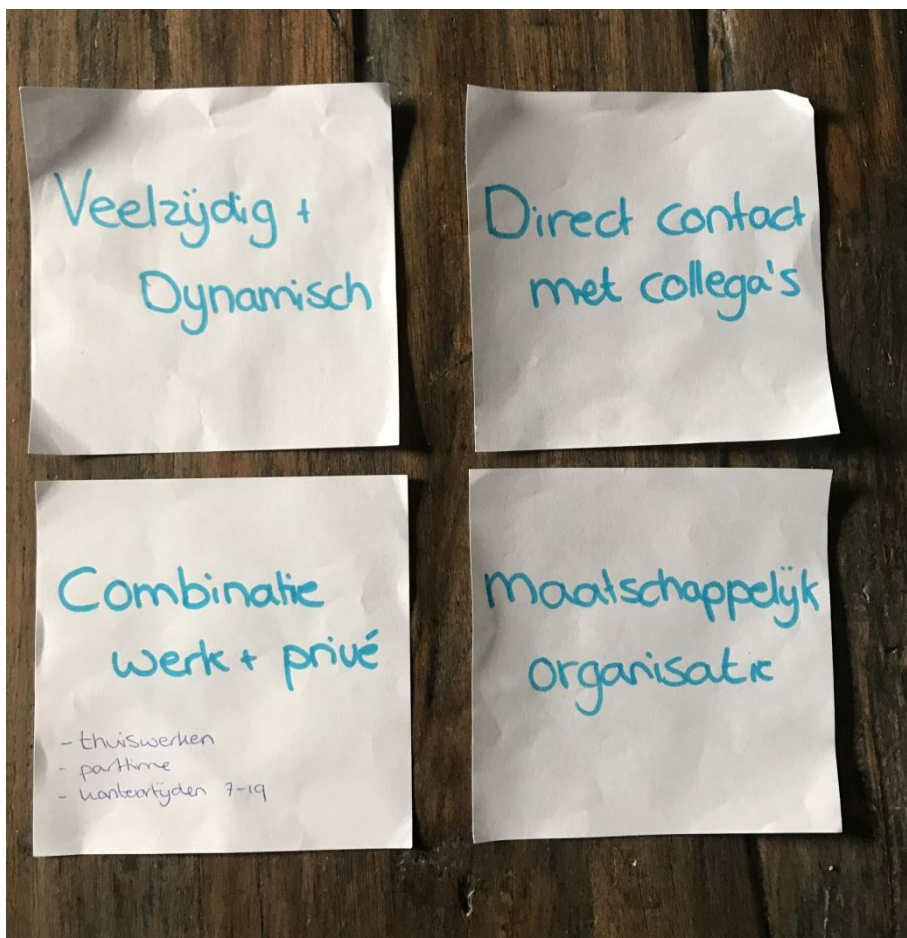
**Slot****(00:50 – 00:55)**

Aan het einde van het interview vat de onderzoeker de bevindingen samen en vraagt de onderzoeker de respondent of hij/zij nog vragen en of opmerkingen heeft. Daarna bedankt de onderzoeker de respondent voor deelname aan het onderzoek.



### Toonmateriaal

1. De respondent schrijft de sterke punten van de organisatie op wit memopapier.
2. Sterke punten volgens organisatie



### 3. Logo's concurrenten



**Gemeente  
Haarlem**

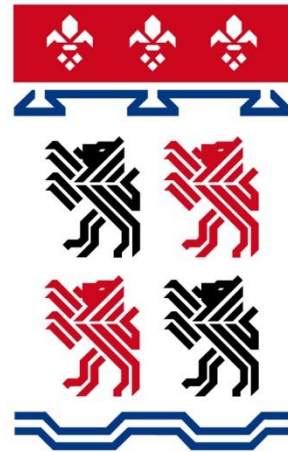


**Bloemendaal**



**Gemeente  
Haarlemmermeer**

**gemeente  
beverwijk**



gemeente Zaanstad

**ZNSTD**



**GEMEENTE  
VELSEN**

## Bijlage C – vragenlijst fieldresearch

### **Verloop interview:**

1. Introductie 00:00-00:05 uur
  - Welkom heten, voorstellen en bedanken voor deelname
  - Uitleg en doel van het interview
  - Toelichting onderdelen van interview
  - Toestemming vragen voor geluidsopname
2. Kern 00:05-00:50 uur
  - Vragen van vragenlijst
3. Afsluiting 00:50-00:55 uur
  - Herhaling ondervindingen
  - Bedanken

### ***Introductie***

***00:00-00:05***

---

Ik wil je als eerste bedanken dat je mee wil doen aan mijn onderzoek. Ik ben Aniek en ik studeer Communicatie aan de Hogeschool van Leiden. Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar hoe de gemeente Velsen zich kan positioneren op de arbeidsmarkt om de werving en selectie te verbeteren. Het doel is om inzicht te krijgen in de sterke punten van de organisatie, waarmee zij kunnen uitblinken en onderscheiden van de concurrenten op de arbeidsmarkt. Ook moeten de antwoorden van dit interview inzicht geven hoe de gemeente Velsen het best kan aansluiten aan de behoeften van de klant. In dit geval zijn dat dus werkzoekenden.

Graag vraag ik jouw toestemming om een audio-opname te maken van het interview, zodat ik straks het interview kan uitschrijven en de resultaten nog eens terug kan lezen. Ga je hiermee akkoord?

Heb je verder nog vragen?

Bij deze topic gaat het erom dat de respondent vertelt wat hij of zij de sterke punten vindt van de organisatie. De antwoorden op deze vragen moet een antwoord geven op deelvraag 1.

- 1.1 Wat zijn volgens jou de sterke punten van de gemeente Velsen als werkgever? *Schrijf ze op en denk hard op na (4-6 blanco kaartjes invullen)*
- 1.2 *Ik heb zelf ook een paar sterke punten van de gemeente Velsen als werkgever opgeschreven (uit SWOT).* Welke punten zou jij uitkiezen en ben je het ermee eens?
- 1.3 Welke van de genoemde en opgeschreven punten vind jij het belangrijkste bij het zoeken en aanvaarden van een baan? Waarom? *Rangschik ze van belangrijk naar onbelangrijk en denk hard op na.* [card sorting]
- 1.4 Hoe zie jij deze punten terug in de communicatie van de gemeente Velsen? Leg uit.

Samenvatten ondervindingen, doorvragen en onderwerp afsluiten.

Bij deze topic gaat het erom dat de respondent vertelt wat hij of zij van de concurrenten van de organisatie vindt. De antwoorden op deze vragen moet een antwoord geven op deelvraag 2.

- 2.1 *Laat de concurrenten zien.* Welke spreekt jou het meest aan en waarom?
- 2.2 Wat is het eerste wat in je opkomt als je deze organisaties ziet?
- 2.3 Kun je deze organisatie rangschikken naar het meest interessant en minst interessant als werkgever. *Denk hard op na.* [card sorting]
- 2.4 Bij welke organisatie zouden mensen volgens jou het liefst willen werken? En waarom?
- 2.5 Zijn er volgens jou bepaalde punten die deze organisatie beter doet dan de gemeente Velsen? *(Laat duidelijk merken dat het antwoord geen invloed heeft op sollicitatieprocedure).*
- 2.6 Welke verschillen vermoed jij tussen deze organisaties en de gemeente Velsen? Waarom en waarin verschil? Is dit positief of niet?

Samenvatten ondervindingen, doorvragen en onderwerp afsluiten.

### **Topic 3: Klanten**

**00:35-00:50**

---

Deze topic beschrijft de wensen en behoeften van de klanten met betrekking tot een werkgever. De antwoorden op deze vragen moet een antwoord geven op deelvraag 3.

- a. Welke aspecten vind jij van belang in een baan?
- b. Wat is jouw verwachting van een werkgever?
- c. Wat is geen verwachting, maar zou je wel graag willen van een werkgever?
- d. Als je de werkgever mocht beschrijven als persoon, hoe zou deze er dan uitzien? [vrije associatievraag]
- e. In welke mate voldoet de gemeente Velsen aan jouw wensen en behoeften met betrekking tot een werkgever? \*
- f. Wanneer voldoet een werkgever aan jouw wensen en behoeften?
- g. In welke mate voldoet de gemeente Velsen meer aan jouw wensen en behoeften dan een concurrent dat zou doen?

\*Vraag alleen voor nieuwe medewerkers

Samenvatten ondervindingen, doorvragen en onderwerp afsluiten.

### **Afsluiting**

**00:50-00:55**

---

1. Heb je verder nog vragen/opmerkingen? Bedank voor je medewerking.

## Bijlage D - werving respondentent

### *E-mailnetwerk sollicitanten*

*"Beste ...,*

*Dank je voor jouw bezoek aan onze website. Jouw sollicitatie voor de functie van ..... is in ons werving- en selectiesysteem geregistreerd. Binnenkort zullen wij een eerste selectie maken.*

#### **Uitnodiging deelname onderzoek**

Via deze mail vragen wij jouw medewerking voor een onderzoek naar de werving en selectie van de gemeente Velsen. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een studente van de hogeschool Leiden voor een afstudeeropdracht. De resultaten worden vertrouwelijk behandeld. Bij deelname aan het onderzoek maak je kans op een cadeaubon t.w.v. €50,-. Wij hopen dat je hieraan mee wilt werken, zodat wij kunnen leren van jouw ervaringen en suggesties. Wil je graag meewerken? Mail dan naar [abakker@velsen.nl](mailto:abakker@velsen.nl) met jouw contactgegevens en dan nemen wij zo snel mogelijk contact met jou op!

*Wij zullen je informeren over het resultaat van jouw sollicitatie.*

Met vriendelijke groet,

Afdeling HR  
Gemeente Velsen"

Afbeelding 1. Uitnodiging potentiële nieuwe medewerkers

## *E-mailnetwerk nieuwe medewerkers*

Beste collega,

Ik heb jouw hulp nodig! Ik ben Aniek en ik studeer Communicatie op de hogeschool van Leiden. Voor de gemeente Velsen doe ik onderzoek naar de werving en selectie van de gemeente Velsen en hoe zij die kunnen verbeteren. De doelgroep van mijn interview zijn medewerkers van de gemeente Velsen die nog niet langer dan een halfjaar in dienst zijn. Reden waarom ik je graag uitnodigen voor een interview om hierover met jou in gesprek te gaan.

Er zijn vier onderdelen binnen de werving en selectie die in mijn onderzoek zijn meegenomen. Dit zijn: de sterke punten van de organisatie, de sterke punten van vergelijkbare werkgevers en de wensen en behoeften van de doelgroep. Ieder interview wordt face-to-face afgenomen. In het interview zullen jouw ervaringen met betrekking tot deze drie onderdelen besproken worden.

Ik ben mij ervan bewust dat ik voor dit interview een beroep doe op jouw tijd en wil dit tijdsbeslag zoveel mogelijk beperken. Het interview zal daarom maximaal 30-45 minuten duren. De periode waarin de interviews worden gehouden loopt van maandag 13 t/m donderdag 16 mei a.s.. De plaats en het moment van het interview wil ik graag in overleg met jou bepalen.

Om te horen of je wil meewerken, ontvang ik graag een mail terug met de datum en tijd die jou uitkomt. Dan zorg ik voor een locatie en zal ik jou een agenda-verzoek versturen.

Ik hoop dat je mee wil werken aan het onderzoek. Je zou mij, maar ook de gemeente er enorm mee helpen!

Met vriendelijke groet,

*Aniek Bakker*

Stagiaire  
Mediateam  
Gemeente Velsen  
Dudokplein 1, 1971 EN IJmuiden  
Postbus 465, 1970 AL IJmuiden

 [ABakker@Velsen.nl](mailto:ABakker@Velsen.nl)



Afbeelding 2. Uitnodiging nieuwe medewerkers

## Bijlage E – verbatims

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.



## Bijlage F – analyseschema's

Wegens vertrouwelijke informatie niet beschikbaar.

## Bijlage G – dummy's en toelichting

### Dummy 1: website



De foto die gebruikt is, is een stockfoto. Het advies is om foto's te maken van medewerkers binnen de gemeente Velsen en deze te gebruiken voor de website.

### Teksten bij kopjes

*Over Velsen:* Bij het kopje 'over Velsen' staat informatie over de gemeente zelf, maar ook hoe het intern geregeld is. Bij dit kopje staan ook de persoonlijke verhalen van medewerkers vermeld. Tevens staat onder dit kopje hoe en op welke manier de gemeente te bereiken is, omdat dat ook een belangrijk punt is voor de respondenten.

Een voorbeeld tekst:

*"Velsen is een dynamische omgeving met havens, industrie en zeven woonkernen. In onze gemeentelijke organisatie staat samenwerking voorop, gericht op het realiseren van resultaten die de buitenwereld vraagt. We hebben goed samenspel met onze omgeving als missie."*

*Wat bieden wij?:* Bij het kopje 'wat bieden wij?' staat informatie over de arbeidsvoorwaarden die de gemeente Velsen de werknemers biedt. Hier komen de sterke punten 'combinatie werk en privé' en de informele omgangsvorm sterk naar voren. De respondenten gaven aan deze punten belangrijk te vinden bij het zoeken van een nieuwe baan. Ook staat hier vermeld welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn binnen de organisatie. Een voorbeeld tekst is:

*"Als werkgever bieden we onze medewerkers ruimte voor initiatief en individuele ontwikkeling. Daarbij hoort dat we werken op basis van vertrouwen en een open cultuur. "*

(zie beneden voor dummy 2)

## Dummy 2: advertentieformat



**(Functie)**

**Jij bent...**

Beschrijf in 100 woorden naar wat voor collega je op zoek bent.

**Velsen is...**

een dynamische omgeving met havens, industrie en zeven woonkernen. In onze gemeentelijke organisatie staat samenwerking versterken voorop, gericht op het realiseren van resultaten die de buitenwereld vraagt. We hebben goed samenspel met onze omgeving als missie. De medewerkers binnen de gemeente Velsen zijn betrokken en werken plezierig met elkaar

**Wij bieden...**

een baan van 36-uur. Het salaris is (euro). Daarnaast ontvang je diverse goede arbeidsvoorwaarden zoals het IKB en reiskostenvergoeding. Wij houden van flexibiliteit, dus het is ook mogelijk om in overleg thuis te werken als dit beter uitkomt voor jou! Daarbij bieden we je ook een hoop kansen op het gebied van ontwikkeling. Op deze manier heb je alle ruimte om jezelf te ontwikkelen.

Voor meer informatie over deze functie kun je contact opnemen met (wie) via (e-mail) of (telnummer). Je kunt voor (datum) solliciteren



GEMEENTE  
VELSEN

**Toelichting:** De eerste foto straalt vertrouwen, mensgerichtheid en betrouwbaarheid uit. Dit zijn de kernwaarden die de respondenten belangrijk vinden. De onderste foto onder de tekst is een foto van het strand van IJmuiden die de veelzijdigheid van de gemeente uitstraalt. Rechtsboven in het rondje moet de pay-off komen. Tussen de eerste en de tweede foto staat (functie), hier moet de functie komen te staan waarvoor de vacature open staat.

De advertentietekst zelf is opgedeeld in drie onderdelen: '*Jij bent...*', '*Velsen is...*' en '*Wij bieden...*':

- Bij '*Jij bent...*' beschrijft de organisatie het type persoon waarnaar zij opzoek zijn. Hier komen ook de kernwaarden terug van de gemeente Velsen.
- Bij '*Velsen is...*' staat een beschrijving van de gemeente Velsen als werkgever. Hier komt de veelzijdigheid van de gemeente naar voren en de kernwaarden van de gemeente Velsen als werkgever.
- Bij '*Wij bieden...*' staat beschreven wat de organisatie de werknemer biedt, zoals salaris en ontwikkelingsmogelijkheden en het sterke punt 'combinatie werk en privé. Uit onderzoek blijkt dat dit sterke punt niet voor alle functies geldt, daarom moet de organisatie goed opletten wanneer dit er wel in staat en wanneer niet.