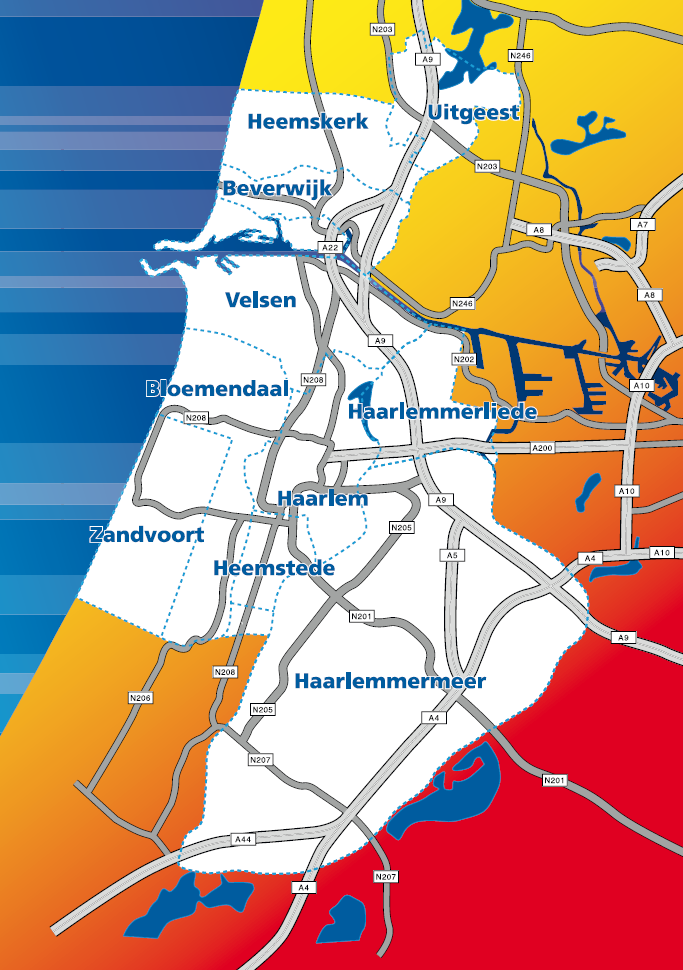
****

*Afstudeeropdracht*

**Naam: Sascha Gemmeken   
Studentnummer: S1091075  
Begeleidend Docent: Hendrik Jan Bot  
Klas: HRM4D  
Datum: 19 augustus 2019  
Module: HRHt14-18  
Collegejaar: 2018-2019  
Opleiding: Human Resource Management  
Instelling: Hogeschool Leiden   
Stage Organisatie: De Veiligheidsregio Kennemerland (De VRK) te Haarlem  
Stage Begeleiders: Sevim Cizmeli & Jan-Hein Carree**

****

*Figuur 1: De veiligheidsregio Kennemerland (De VRK, 2019).*

**Inhoudsopgave**

[Voorwoord 7](#_Toc17108535)

[Managementsamenvatting 8](#_Toc17108536)

[Inleiding 10](#_Toc17108537)

[1. Situatieschets 11](#_Toc17108538)

[1.1. Bedrijfsomschrijving 11](#_Toc17108539)

[1.2. Interne omgeving 11](#_Toc17108540)

[1.2.1. Missie, Kerntaak en Visie 11](#_Toc17108541)

[1.2.2. Motto 12](#_Toc17108542)

[1.2.3. Strategie 12](#_Toc17108543)

[1.2.4. De kernwaarden 12](#_Toc17108544)

[1.2.5. P&O afdeling 12](#_Toc17108545)

[1.3. Ontwikkelingen extern 13](#_Toc17108546)

[1.3.1. Krappe arbeidsmarkt 13](#_Toc17108547)

[1.3.2. Stijging parttimebanen 13](#_Toc17108548)

[1.3.3. Vergrijzing en ontgroening 13](#_Toc17108549)

[1.4. Ontwikkelingen intern 13](#_Toc17108550)

[1.4.1. Het personeelsbestand van de VRK 14](#_Toc17108551)

[1.4.2. Binden en boeien 14](#_Toc17108552)

[1.4.3. Generatiepact 15](#_Toc17108553)

[1.4.4. Stages 15](#_Toc17108554)

[1.4.5. Vacatures 15](#_Toc17108555)

[1.4.6. Naamsbekendheid de VRK 15](#_Toc17108556)

[2. Probleemformulering 16](#_Toc17108557)

[2.1. De huidige situatie 16](#_Toc17108558)

[2.2. Aanleiding 16](#_Toc17108559)

[2.3. Probleemformulering 16](#_Toc17108560)

[2.4. Hoofdvraag 17](#_Toc17108561)

[2.5. Deelvragen 17](#_Toc17108562)

[Theoretische deelvragen: 17](#_Toc17108563)

[Deskresearch deelvragen: 17](#_Toc17108564)

[Fieldresearch deelvragen: 17](#_Toc17108565)

[2.6. Doelstelling 17](#_Toc17108566)

[2.7. Doelgroep en Afbakening 18](#_Toc17108567)

[2.8. Relevantie en bruikbaarheid 18](#_Toc17108568)

[3. Theoretisch kader 18](#_Toc17108569)

[3.1. Wat wordt er verstaan onder arbeidsmarktcommunicatie volgens de literatuur? 18](#_Toc17108570)

[3.1.1. Ontwikkelingen arbeidsmarktcommunicatie 19](#_Toc17108571)

[3.1.2. Definities arbeidsmarktcommunicatie 19](#_Toc17108572)

[3.1.3. Interne- en externe arbeidsmarktcommunicatie 19](#_Toc17108573)

[3.1.4. Het werkgeversmerk (employer brand) 20](#_Toc17108574)

[3.1.5. Employer branding 21](#_Toc17108575)

[3.1.6. Imago en identiteit 22](#_Toc17108576)

[3.1.7. Employer Value Proposition 22](#_Toc17108577)

[3.1.8. Best practice arbeidsmarktcommunicatie 23](#_Toc17108578)

[3.1.9. Conclusie deelvraag 1 23](#_Toc17108579)

[3.2. Kijkend naar wat er bekend is over recruitmentstrategieën, wat werkt het beste voor de VRK? 24](#_Toc17108580)

[3.2.1. Recruitmentstrategie matrix 24](#_Toc17108581)

[3.2.2. Referral recruitment 24](#_Toc17108582)

[3.2.3. Stages 25](#_Toc17108583)

[3.2.4. Conclusie deelvraag 2 25](#_Toc17108584)

[3.3. Wat is er bekend over welke factoren belangrijk zijn voor de doelgroep in het kiezen voor een toekomstige werkgever? 25](#_Toc17108585)

[3.3.1. Pullfactoren Nederlandse Beroepsbevolking: 26](#_Toc17108586)

[3.3.2. Pullfactoren medewerkers in de zorg: 26](#_Toc17108587)

[3.3.3. Intrinsieke en extrinsieke motivatie medewerkers in de zorg: 27](#_Toc17108588)

[3.3.4. Conclusie deelvraag 3 27](#_Toc17108589)

[3.4. Welke wervingskanalen trekt de doelgroep het meeste aan? 27](#_Toc17108590)

[3.4.1 Oriëntatie werkzoekenden 27](#_Toc17108591)

[3.4.2. Gebruikte kanalen 27](#_Toc17108592)

[3.4.3. Conclusie deelvraag 4 29](#_Toc17108593)

[3.5. Conclusie theoretisch kader 29](#_Toc17108594)

[4. Methodologie 30](#_Toc17108595)

[4.1. Vooronderzoek 30](#_Toc17108596)

[4.2. Literatuuronderzoek 30](#_Toc17108597)

[4.3. Deskresearch 30](#_Toc17108598)

[4.4. Fieldresearch 30](#_Toc17108599)

[4.4.1. Doelgroep fieldresearch 30](#_Toc17108600)

[4.4.2. Kwantitatief onderzoek 31](#_Toc17108601)

[4.4.3. Kwalitatief onderzoek 31](#_Toc17108602)

[4.4.4. Betrouwbaarheid Semigestructureerde Interviews 32](#_Toc17108603)

[4.4.5. Betrouwbaarheid online enquête 32](#_Toc17108604)

[4.4.6. Dataverwerking 33](#_Toc17108605)

[5. Resultaten 33](#_Toc17108606)

[5.1. Wat zijn de Unique selling points van de VRK als werkgever? 34](#_Toc17108607)

[5.1.1 Aantrekkelijkheid van de VRK als werkgever 34](#_Toc17108608)

[5.1.2. Pullfactoren van de VRK 34](#_Toc17108609)

[5.1.3. De GGD als onderdeel van de VRK 34](#_Toc17108610)

[5.1.4. Punten waar medewerkers trots op zijn 35](#_Toc17108611)

[5.1.5. Onderscheid van concurrerende werkgevers 35](#_Toc17108612)

[5.1.6. Conclusie deelvraag 5 35](#_Toc17108613)

[5.2. Wat kan de VRK intern verbeteren om aantrekkelijker te worden als werkgever? 35](#_Toc17108614)

[5.2.1. Minder aantrekkelijk van de VRK als werkgever 35](#_Toc17108615)

[5.2.2. Verbeterpunten pullfactoren van de VRK 36](#_Toc17108616)

[5.2.3. Interne mobiliteit 36](#_Toc17108617)

[5.2.4. Stagebeleid 36](#_Toc17108618)

[5.2.5. Benadering doelgroep 36](#_Toc17108619)

[5.2.6. Kanalen 36](#_Toc17108620)

[5.2.7. Binden en boeien 37](#_Toc17108621)

[5.2.8. Conclusie deelvraag 6 37](#_Toc17108622)

[5.3. Wat kan en wil de VRK communiceren naar de doelgroep op de arbeidsmarkt? 37](#_Toc17108623)

[5.3.1. Het imago van de VRK 37](#_Toc17108624)

[5.3.2. De identiteit van de VRK 37](#_Toc17108625)

[5.3.3. Het gewenste imago 38](#_Toc17108626)

[5.3.4. Naamsbekendheid van de GGD en de VRK 38](#_Toc17108627)

[5.3.5. Boodschap vanuit eigen medewerkers 38](#_Toc17108628)

[5.3.6. Boodschap vanuit leidinggevenden 39](#_Toc17108629)

[5.3.7. Conclusie deelvraag 7 39](#_Toc17108630)

[6. Conclusie 39](#_Toc17108631)

[Wat kan arbeidsmarktcommunicatie bijdragen aan het in de toekomst blijven vervullen van de vacatures bij de Veiligheidsregio Kennemerland? 39](#_Toc17108632)

[6. Discussie 41](#_Toc17108633)

[7. Aanbevelingen 42](#_Toc17108634)

[8. Implementatie 45](#_Toc17108635)

[Literatuurlijst 48](#_Toc17108636)

[Bijlagen 53](#_Toc17108637)

[Bijlage 1: Stage bij de VRK 53](#_Toc17108638)

[Bijlage 2: Definities arbeidsmarktcommunicatie 54](#_Toc17108639)

[Bijlage 3: Best practice Coolblue 55](#_Toc17108640)

[Bijlage 4: Enquête medewerkers 57](#_Toc17108641)

[Bijlage 5: Verantwoording enquête per vraag: 59](#_Toc17108642)

[Bijlage 6: Interviews leidinggevenden 61](#_Toc17108643)

[Bijlage 7: Verantwoording interview per vraag: 61](#_Toc17108644)

[Bijlage 8: Email medewerkers enquête 62](#_Toc17108645)

[Bijlage 9: Email herinnering medewerkers enquête 63](#_Toc17108646)

[Bijlage 10: Email leidinggevenden interview 63](#_Toc17108647)

[Bijlage 11: Interview verslagen 64](#_Toc17108648)

[Bijlage 12: Analyseschema interviews 72](#_Toc17108649)

[Bijlage 13: Resultaten enquête 74](#_Toc17108650)

[Q1 Hoe ben je in aanraking gekomen met VRK als werkgever? 74](#_Toc17108651)

[Q2 Welk beeld had je van VRK als werkgever voordat je ging solliciteren op de functie? 3](#_Toc17108652)

[Q3 Klopte het beeld dat je van VRK als werkgever had met hoe het daadwerkelijk is? 6](#_Toc17108653)

[Q4 In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving GGD Kennemerland als organisatie? 10](#_Toc17108654)

[Q5 In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving VRK als organisatie? 10](#_Toc17108655)

[10](#_Toc17108656)

**ANSWER CHOICES**

**RESPONSES**

[Q6 Wat maakt VRK voor jou een goede werkgever? Noem drie kenmerken 11](#_Toc17108657)

[Q7 Wat zou VRK voor jou een nog betere werkgever maken? Noem drie kenmerken 18](#_Toc17108658)

[Q8 Uit onderzoek blijkt dat verschillende factoren werk aantrekkelijk maken. Welke 3 factoren uit onderstaande lijst vind jij het meest toepasselijk voor VRK? 24](#_Toc17108659)

[Q9 En welke 3 factoren uit onderstaande lijst vind jij het minst toepasselijk voor VRK? 27](#_Toc17108660)

[Q10 Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen 30](#_Toc17108661)

[Q11 Op welke manier onderscheid VRK zich als werkgever volgens jou van de concurrentie? 31](#_Toc17108662)

[Q12 Zou je VRK promoten bij je vrienden, familie of zakelijk netwerk? 34](#_Toc17108663)

[34](#_Toc17108664)

**ANSWER CHOICES**

**RESPONSES**

[Q13 Hieronder komen een aantal algemene vragen: Geslacht 38](#_Toc17108665)

[38](#_Toc17108666)

**ANSWER CHOICES**

**RESPONSES**

[Q14 Leeftijd 39](#_Toc17108667)

[Q15 Lengte dienstverband VRK 40](#_Toc17108668)

[Q16 Op welke afdeling ben je werkzaam? 41](#_Toc17108669)

[Bijlage 14: Implementatieschema 42](#_Toc17108670)

[Bijlage 15: Communicatieplan doelgroepen 43](#_Toc17108671)

# Voorwoord

Na vier mooie jaren op de Hogeschool van Leiden, presenteer ik nu met gepaste trots mijn afstudeerscriptie over arbeidsmarktcommunicatie. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Human Resources Management. Vanaf februari 2019 tot en met juni 2019 heb ik mijn allerlaatste stage gelopen bij de Veiligheidsregio Kennemerland (De VRK) te Haarlem. Hier ben ik fulltime bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van mijn afstudeerscriptie.

Graag wil ik allereerst mijn stagebegeleiders Sevim Cizmeli & Jan-Hein Carree bedanken voor de mogelijkheid om bij zo’n mooie organisatie onderzoek te doen. Bedankt voor de fijne samenwerking en voor al jullie begeleiding tijdens mijn stage. Ook wil ik mijn begeleidend docent Hendrik Jan Bot bedanken voor de waardevolle feedback, steun en eerlijkheid die hij met mij deelde tijdens de bijeenkomsten.

Verder wil ik alle medewerkers bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek door de enquêtes in te vullen. Ook wil ik alle geïnterviewde leidinggevenden bedanken. Zij hebben allen tijd vrij gemaakt voor mijn onderzoek, wat ik zeer waardeer. Verder wil ik in het bijzonder de P&O afdeling bedanken voor de leuke en leerzame stagetijd bij de VRK.

Als laatste wil ik als schrijver van deze afstudeerscriptie alle lezers veel leesplezier wensen.

Sascha Gemmeken

19 juni 2019.

# Managementsamenvatting

De VRK bestaat sinds 2008 en heeft sinds die tijd een aantal ontwikkelingen doorgemaakt. Komende vanuit een complex traject met meerdere fusies, een snelle regionalisering van de brandweer, financiële onrust, bezuinigingen en een personeelsstop is de organisatie langzamerhand in rustiger vaarwater gekomen. Daardoor kan volgens de P&O afdeling de focus de komende jaren op verdere ontwikkeling van de organisatie worden gelegd (De VRK, 2019).

Er zijn meerdere redenen waarom de VRK meer aandacht wil geven aan een aantrekkelijk werkgeversimago en de hierbij horende arbeidsmarktcommunicatie, zoals de schaarste, de flinke natuurlijke uitstroom, de concurrentie met andere werkgevers en het steeds moeilijker vervullen van vacatures. Al deze factoren vormen aandachtspunten voor de organisatie. Dit kan in de toekomst de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen. Deze trend is in de breedte van de organisatie waarneembaar, maar aan de kant van de GGD speelt dit probleem het grootst. Vooral het aantrekken van verpleegkundigen en artsen ziet de VRK als een knelpunt (De VRK, 2019).

Medewerkers hebben het voor het kiezen, waardoor het belang van het aantrekken en behouden van medewerkers steeds groter wordt. De P&O afdeling van de VRK is zich hiervan bewust en is van mening dat er ontwikkelingen moeten plaats vinden in de huidige communicatie naar de arbeidsmarkt (De VRK, 2019). De organisatie wil graag weten of arbeidsmarktcommunicatie een uitkomst is om de VRK als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt neer te zetten, zodat ze de vacatures kunnen blijven vervullen. Zodoende is de volgende hoofdvraag voor het onderzoek geformuleerd: ***Wat kan arbeidsmarktcommunicatie bijdragen aan het in de toekomst blijven vervullen van de vacatures bij de Veiligheidsregio Kennemerland?***

Uit de theorie blijkt dat employer branding de nieuwe vorm van arbeidsmarktcommunicatie is. Het gaat om het communiceren van een uniek en authentiek en aansprekend werkgeversmerk dat gebaseerd is op de identiteit van de organisatie naar de externe arbeidsmarkt, maar ook naar de interne arbeidsmarkt. Bij employer branding begin je volgens Backhaus en Tikoo (2004) met het oprichten van een sterk werkgeversmerk dat de behoeften en drijfveren van de doelgroep vertegenwoordigt in combinatie met wat de organisatie te bieden heeft als werkgever. Bij het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk moet er rekening worden gehouden met de eigen medewerkers, want zij zijn de belangrijkste stakeholders. Uit het literatuuronderzoek blijkt ook dat twee andere recruitmentstrategieën steeds belangrijker worden bij het werven van nieuwe medewerkers: referral recruitment en het aanbieden van stages.

In de beroepsklasse Zorg en Welzijn is de eigen website het populairste wervingskanaal, daarnaast worden vacatures vooral verspreid via vacaturesites en social media. Sinds de opkomst van social media worden deze steeds vaker betrokken bij de arbeidsmarktcommunicatiestrategie (Madia, 2011). Veel mensen die op zoek zijn naar een baan maken gebruik van social media. Om deze reden kunnen organisaties volgens Isaacson en Peacey (2012) social media gebruiken om vacatures te vervullen, maar ook om een sterk en aantrekkelijk employer brand te creëren.

Om een sterk werkgeversmerk te kunnen ontwikkelen is in de fieldresearch onderzocht wat de VRK als werkgever uniek en aantrekkelijk maakt. Ook is duidelijk geworden wat de VRK intern kan verbeteren om aantrekkelijker te worden als werkgever. Uit de resultaten blijkt dat de eigen medewerkers de VRK een aantrekkelijke werkgever vinden, omdat de organisatie proactief stimuleert in de ontwikkeling van medewerkers. Zowel leidinggevenden als medewerkers geven aan dat de VRK veel opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden aanbiedt. Verder blijkt uit de resultaten dat er een fijne werksfeer heerst. Ook komt duidelijk naar voren dat er bij de VRK sprake is van interessant werk waarbij de medewerkers veel vrijheid, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid krijgen. Uit de resultaten blijkt ook dat het samenwerkingsverband van verschillende hulpverleningsdiensten de VRK onderscheid van andere werkgevers.

Verder blijkt uit de theorie, wanneer een werkgever intern bezig is met de werkbeleving van de eigen medewerkers, zal deze succesvoller zijn in het delen van het verhaal (Wolthuis, 2000). Wat vaak terugkomt is dat de VRK een aantrekkelijkere werkgever zou kunnen worden wanneer er sprake zou zijn van minder bureaucratie. Daarnaast zijn de medewerkers van mening dat er een betere verbinding moet komen tussen de verschillende kolommen. De leidinggevenden zijn van mening dat de VRK een aantrekkelijkere werkgever kan worden door de interne mobiliteit meer te bevorderen en door combinatie functies aan te beiden. Door te werken aan deze punten kan de VRK haar aantrekkelijkheid intern verbeteren, waardoor de organisatie aantrekkelijker wordt voor de eigen medewerkers, maar ook voor potentiële nieuwe medewerkers.

Voor het juist inzetten van arbeidsmarktcommunicatie moet de VRK zich richten op de punten die de organisatie een aantrekkelijke werkgever maakt volgens de eigen medewerkers. Met al deze gegevens kan de VRK een uniek, authentiek en aansprekend werkgeversmerk ontwikkelen. Wanneer de VRK een sterk werkgeversmerk heeft ontwikkeld kan dit vervolgens worden gecommuniceerd naar de externe arbeidsmarkt en naar de interne arbeidsmarkt (internal branding). Voor de boodschap wordt geadviseerd om de aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken uit de fieldresearch te gebruiken en om in alle vormen van communicatie de identiteit en bedrijfscultuur van de organisatie te laten zien. Dit vormt de Employer Value Proposition van de VRK. De VRK wordt geadviseerd hierbij gebruik te maken van social media. Verder wordt de VRK aanbevolen om de eigen medewerkers te betrekken bij het employer branding. Gebruik de medewerkers als ambassadeurs voor de organisatie. Als de eigen medewerkers informatie verspreiden over hun werkgever, heeft dit een positief effect op hoe aantrekkelijk de organisatie wordt gevonden door potentiële nieuwe medewerkers. Ook wordt de VRK aanbevolen om het werven via de eigen medewerkers te stimuleren en het stagebeleid te herzien. Als laatste is het bij de implementatie erg belangrijk om alles goed bij te houden en te meten en evalueren wat employer branding de organisatie oplevert.

# Inleiding

Na de vuurwerkramp in Enschede en de cafébrand in Volendam werd de knoop doorgehakt: In Nederland moet de rampenbestrijding beter. Het land werd in 25 veiligheidsregio's ingedeeld. Deze veiligheidsregio’s moesten ervoor gaan zorgen dat de coördinatie van de rampenbestrijding efficiënter verloopt (VRNHN, n.d.). Zo ontstond op 1 januari 2008 de Veiligheidsregio Kennemerland (De VRK).

Een veiligheidsregio is een regio waarbij verschillende hulpverleningsdiensten en gemeenten samenwerken op het gebied van rampen- en incidentbestrijding. Deze samenwerking tussen de verschillende hulpverleningsdiensten moet zorgen voor een verkleining van de risico’s op een ramp, een betere voorbereiding op incidenten en een beter gecoördineerde hulpverlening bij een ramp (VRNHN, n.d.). De VRK bestaat uit GGD Kennemerland en brandweer Kennemerland. Ook het meld-, informatie en coördinatiecentrum Kennemerland (MICK) en het veiligheidsbureau Kennemerland horen bij de VRK (De VRK, 2019).

Ondanks het mooie doel van de organisatie heeft de VRK moeite met het aantrekken van goede en gekwalificeerde medewerkers, met name aan de zorg kant. De laatste jaren is er sprake van een krappe arbeidsmarkt en de zorg kampt met grote personeelstekorten (CBS, 2018). Dit is een van de redenen waarom Employer branding en arbeidsmarktcommunicatie een steeds grotere prioriteit op de HR-agenda krijgt. Zo ook bij de VRK. De VRK wil graag weten of arbeidsmarktcommunicatie een uitkomst is om de organisatie als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt neer te zetten (De VRK, 2019). Voor dit onderzoek is de vraag: *wat kan arbeidsmarktcommunicatie bijdragen aan het in de toekomst blijven vervullen van de vacatures bij de Veiligheidsregio Kennemerland?*

Het onderzoek is niet organisatiebreed uitgevoerd, omdat de VRK verschillende kolommen binnen de organisatie heeft. Deze kolommen verschillen veel van elkaar en er heerst dan ook een andere bedrijfscultuur. Tijdens dit onderzoek wordt ingezoomd op de GGD van de VRK. Uit het vooronderzoek is gebleken dat daar het grootste knelpunt is. Alle keuzes die voor het onderzoek zijn gemaakt worden in de discussie verantwoord.

*Leeswijzer*   
Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd: in het eerste hoofdstuk komt de situatieschets aan bod, waarbij een interne- en externe analyse wordt beschreven. Vervolgens worden de probleemformulering en de hoofd- en deelvragen uiteengezet. In hoofdstuk drie komt het theoretisch kader aan bod, waarbij een theoretische fundering wordt gelegd voor dit onderzoek. Aan de hand van het theoretisch kader is een onderzoeksmethode opgesteld en zijn de enquête- en interviewvragen geformuleerd. De methodes die gebruikt worden zijn theoretisch, kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De resultaten uit het kwantitatief en kwalitatief onderzoek worden vervolgens in hoofdstuk vijf beschreven. In het volgende hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek uiteengezet, hierbij wordt kort ingegaan op de resultaten en wordt de hoofdvraag beantwoord. In hoofdstuk zeven komt de discussie aan bod, waarin de keuzes van het onderzoek worden verantwoord. Hierna worden de aanbevelingen beschreven die zijn voortgekomen uit het vooronderzoek, de theorie en de resultaten. In het laatste hoofdstuk komt het implementatieplan aan bod, hierbij wordt ingegaan op hoe de VRK de aanbevelingen kan uitvoeren.

# Situatieschets

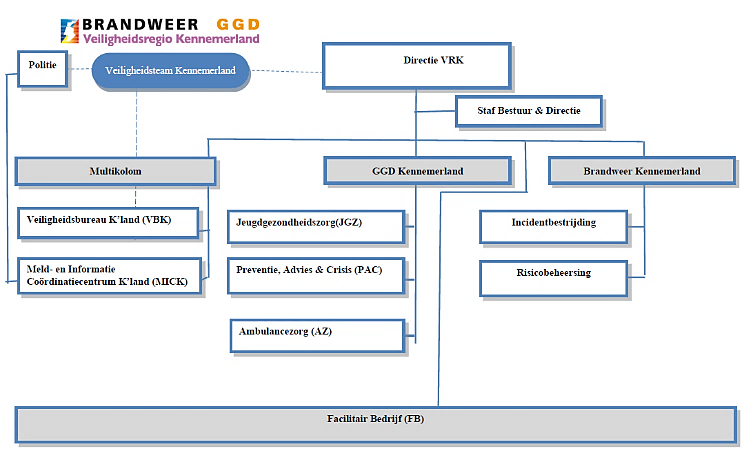
In dit hoofdstuk wordt er achtergrondinformatie gegeven over de VRK. Er wordt een beeld geschetst van de huidige situatie van de organisatie. Eerst komt de algemene bedrijfsomschrijving aan bod. Hierna wordt de interne omgeving in kaart gebracht waar onder andere de missie, visie, kernwaarden en de P&O afdeling van de VRK worden beschreven. Vervolgens worden de externe ontwikkelingen beschreven waarbij een beeld wordt geschetst van de huidige arbeidsmarkt en als laatste komen de interne ontwikkelingen aan bod die relevant zijn voor dit onderzoek.

## Bedrijfsomschrijving

De Veiligheidsregio Kennemerland (De VRK) is sinds 2008 één van de 25 veiligheidsregio’s in Nederland. Een veiligheidsregio houdt een samenwerkingsverband in tussen diverse hulpverleningsdiensten (De VRK, 2019). De hulpverleningsdiensten die behoren tot de VRK zijn: brandweer, de GGD, koninklijke marechaussee (van het district Schiphol), het meld-, informatie- en coördinatiecentrum Kennemerland (MICK), het veiligheidsbureau Kennemerland en ondersteunende afdelingen. In totaal zijn tien gemeenten onderdeel van deze veiligheidsregio: Beverwijk, Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmermeer, Heemskerk, Heemstede, Uitgeest, Velsen en Zandvoort. De VRK is een van de weinige veiligheidsregio’s die grotendeels multidisciplinair georganiseerd is, dit houdt in dat de hulpverleningsdiensten nauw met elkaar samenwerken. Bij een brand, ongeluk of ramp in de regio coördineert en is de VRK verantwoordelijk voor de inzet van deze hulpverleningsdiensten (De VRK, 2019).

De regio Kennemerland is een gevarieerd en dichtbevolkt gebied met meer dan 540.000 inwoners (De VRK, 2018). In de regio wordt gewoond, gewerkt, gerecreëerd en veel gereisd. Ook trekt de regio grote aantallen bezoekers naar grote evenementen en festivals. Verder zijn Schiphol, het Noordzeekanaal, de tunnels en het IJmondgebied belangrijke verbindingsknooppunten in de regio. Daarnaast wordt Kennemerland doorsneden door snelwegen en treinverbindingen. Ook TATA Steel is een belangrijk en risicovol onderdeel van deze regio. Deze en andere kenmerken zorgen ervoor dat Kennemerland een levendige en dynamische regio is (De VRK, 2019). Echter zorgt dit er ook voor dat de VRK een van de meest risicovolle veiligheidsregio’s van ons land is. Dat vraagt veel van een organisatie die veiligheid en gezondheid als kerntaak heeft (De VRK, 2017-2020).

## Interne omgeving

****Inmiddels bestaat de VRK uit ruim 800 medewerkers en 400 brandweervrijwilligers. Binnen de organisatie werken medewerkers met veel verschillende niveaus, deskundigheid en achtergronden. Van brandweermensen, de GGD-artsen tot interne kantoormedewerkers. Al deze medewerkers brengen hun krachten samen voor hetzelfde doel: de regio zo gezond en veilig mogelijk houden (De VRK, 2019). Daarnaast is de VRK continu in beweging. Landelijke-, regionale- en brancheontwikkelingen maken dat de organisatie zich steeds weer moet aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Hierbij kan gedacht worden aan landelijke of regionale verkiezingen, kans op terroristische dreigingen etc. (De VRK, 2017-2020).

De VRK is een soort holding met als overkoepelende organisatie de VRK en hieronder een aantal kolommen. Zo heeft de VRK bijvoorbeeld een de GGD-kolom en een brandweer kolom. In figuur 1.1 is een organogram weergegeven dat een goed beeld geeft van de organisatie.

### Missie, Kerntaak en Visie

De VRK beschikt over zowel een missie als een visie. De missie geeft aan wat de maatschappelijke bijdrage van de VRK is en de visie geeft aan langs welke weg deze wordt ingevuld. Sinds 2010 streeft de VRK de volgende missie, visie en kerntaak na:

*“Missie: Wij dragen bij aan publieke gezondheid en veiligheid.”* (De VRK, 2017-2020).

*Figuur 1.1: Organogram de VRK (De VRK, 2019).*

De kerntaak van de organisatie dient aan te sluiten op deze missie. De kerntaak van de VRK is: het verbinden van een groot aantal partners in de sector veiligheid en gezondheid en het bevorderen van de samenwerking met die partners, met als centrale doelstelling de regio veiliger en gezonder te maken (De VRK, 2017-2020).

*“Visie: Wij streven naar een situatie waarin iedereen zich bewust is van de eigen verantwoordelijkheid voor gezondheid en veiligheid en daarnaar handelt*.” (De VRK, 2017-2020).

### Motto

De VRK heeft van de missie en visie het volgende motto afgeleid:

*“Motto: Samenwerken is onze kracht!”*

Het motto komt voort uit de kwaliteit ‘samenwerken’ waar de VRK zichzelf in vindt uitblinken. De VRK zegt dat zij voor vele ontwikkelingen de spin in het web is en zij vervult een voortrekkers- of aanjagersrol in de samenwerking met haar partners (De VRK, 2017-2020).

### Strategie

De VRK heeft een aantal strategische punten die zij belangrijk vindt:

* Een integrale aanpak (een samenhangende aanpak tussen de verschillende kolommen)
* Een multidisciplinaire samenwerking (een beroepsmatige samenwerking van mensen uit verschillende disciplines, waarbij iedereen zijn eigen expertise inbrengt)
* Stevige positionering van de merken (de VRK is zichtbaar en herkenbaar)
* Lokale betrokkenheid bevorderen (politiek) (De VRK, 2017-2020).

### De kernwaarden

Om invulling te geven aan de wijze waarop de VRK aan haar missie en visie wil werken zijn er kernwaarden vastgesteld. Deze kernwaarden bepalen de identiteit van de organisatie en is de kern van de bedrijfscultuur binnen de VRK. De kernwaarden geven houvast aan de houding en gedrag van de medewerkers binnen de organisatie. Waarvoor staat de VRK? Waar gelooft de VRK in? Wat verbindt de VRK en wie wil de VRK zijn? De vier kernwaarden zijn:

*“Klantgerichtheid, professionaliteit, betrouwbaarheid en collegialiteit.”* (De VRK, 2017-2020).

### P&O afdeling

Het facilitair bedrijf bestaat uit ongeveer honderd medewerkers en hiervan werken negentien mensen op de P&O afdeling. Sinds 2015 heeft P&O zelfstuderendeteams. Er wordt niet meer gebruik gemaakt van coördinatoren maar de medewerkers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen. Het team staat bij P&O centraal en niet het individu.

De visie van de P&O afdeling is als volgt geformuleerd: de VRK wil een goede en aantrekkelijke werkgever zijn en blijven, met gemotiveerde medewerkers en bekwame leidinggevenden (De VRK, 2019).

De afdeling P&O bestaat uit drie groepen:

* De eerste groep bestaat uit: beleidsadviseur, adviseur opleiding & ontwikkeling, adviseur arbo verzuim en re-integratie en mobiliteitsadviseur.
* De tweede groep bestaat uit: personeelsadviseurs. Zij adviseren leidinggevenden uit de diverse kolommen. De adviseurs zijn samen met de leidinggevenden van de afdelingen ook verantwoordelijk voor de werving en selectie.
* De derde groep bestaat uit: p-ondersteuning. Zij helpen de personeelsadviseurs. Daarnaast hoort de P&O administratie en een applicatiebeheerder ook bij deze groep (De VRK, 2019).

Een aantal actuele strategische thema’s voor de P&O afdeling zijn onder andere:

‘Een toekomstbestendig en divers personeelsbestand’. Om de toekomstbestendigheid te vergroten ambieert de VRK een gevarieerd samengesteld medewerkersbestand, met medewerkers en leidinggevenden, die de juiste competenties hebben om hun werk succesvol te doen. Het doel is dat er actief wordt gewerkt aan diversiteit, inclusiviteit en een evenwichtige leeftijdsverdeling (De VRK, 2019 - 2022).

‘Werving, arbeidsmarktcommunicatie en selectie’. Door schaarste op de arbeidsmarkt zijn sommige functies binnen de VRK moeilijk te vervullen. Daarom is verdergaande professionalisering van de arbeidsmarktcommunicatie en de werving en selectie bij de organisatie gewenst. Ook de komende jaren is er aandacht nodig voor de instroom van jongeren, vrouwen in leidinggevenden functies en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een niet-Westerse migratie achtergrond (De VRK, 2019 - 2022).

‘Mobiliteit en blijvende inzetbaarheid’. De VRK is ervan overtuigd dat een actief mobiliteitsbeleid medewerkers inzetbaar houdt, recht doet aan individuele ontwikkelingswensen en talentvolle medewerkers kansen geeft. De VRK wil mobiliteit stimuleren en mogelijkheden creëren en faciliteren voor medewerkers om van werk te veranderen, talenten te ontwikkelen en nieuwe ervaringen op te doen. Hierdoor ontstaat er meer flexibiliteit en behouden medewerkers hun “waarde” voor de (interne en externe) arbeidsmarkt (De VRK, 2019 - 2022).

## Ontwikkelingen extern

Er zijn op dit moment een aantal externe ontwikkelingen gaande die relevant zijn voor dit onderzoek bij de VRK.

### Krappe arbeidsmarkt

Op dit moment is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt en deze krapte blijft in 2019 toenemen. Na een daling van de werkloosheid in 2018 naar 3,9%, is de verwachting dat de werkloosheid in 2019 naar 3,6% daalt (CPB, 2018). Hierdoor zal ook de concurrentie tussen werkgevers toenemen. Dus de krapte op de arbeidsmarkt, ook in Haarlem en omstreken, neemt toe en zal de komende jaren nog wel even doorzetten. Hiermee neemt ook het aantal moeilijk vervulbare vacatures toe. De verwachte knelpunten in de personeelsvoorziening zijn het grootst in ICT, techniek, onderwijs en zorg. Bij de VRK ontstaan er vooral knelpunten aan de kant van de zorg bij de GGD in vacatures voor artsen en verpleegkundigen (De VRK, 2019 - 2022).

Op dit moment kan elke verpleegkundige die op zoek is naar een baan kiezen uit gemiddeld vier vacatures. Een hbo-verpleegkundige die opzoek is naar een baan heeft zelfs keuze uit gemiddeld iets meer dan zeven vacatures. Dit betekent dat een werkgever een sterke en unieke positie op de arbeidsmarkt moet hebben om gekozen te worden (Beckers, 2019).

### Stijging parttimebanen

Er is een trend te zien in de afname van werkbare uren. De laatste jaren is het aantal parttimebanen in Nederland flink gestegen. Er zijn op dit moment meer parttimebanen dan fulltimebanen. Van de 8,1 miljoen banen werd 55% parttime vervuld in 2017. Het totaal aantal parttime medewerkers bij de VRK was in 2018 45%, dit komt redelijk overeen met de landelijke ontwikkelingen (De VRK, 2018). In de zorgsector is driekwart van de banen parttime (CBS, 2018).

### Vergrijzing en ontgroening

Daarnaast is Nederland flink aan het vergrijzen. In 2019 is voor het eerst de helft van de volwassen bevolking van Nederland ouder dan 50 jaar (CBS, 2019). Dit betekent voor organisaties dat er ook op de werkvloer oudere medewerkers rondlopen. De vraag is of dit een probleem is of dat organisaties moeten wennen aan een nieuwe realiteit. Het verschilt per bedrijfstak. Voor organisaties met fysiek zware beroepen waarbij medewerkers werken in ploegendiensten of acute zorg, zoals bij de VRK, vraagt dit om aandacht (De VRK, 2018).

Naast de dalende en vergrijzende beroepsbevolking komen er steeds minder jongeren de arbeidsmarkt op. Ook blijft de jongere generatie minder lang bij één werkgever en steeds meer jongeren kiezen voor een bestaan als ZZP’er (CBS, 2015). Daarnaast is er al jaren een verschuiving gaande in het arbeidsethos en in wat belangrijk gevonden wordt in het werk (CBS, 2018).

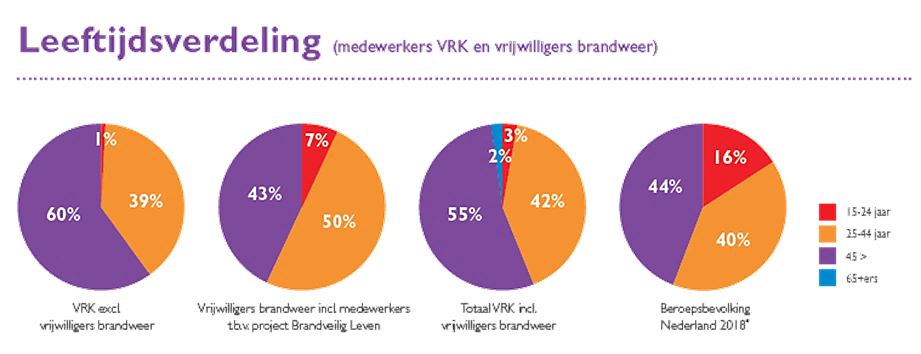
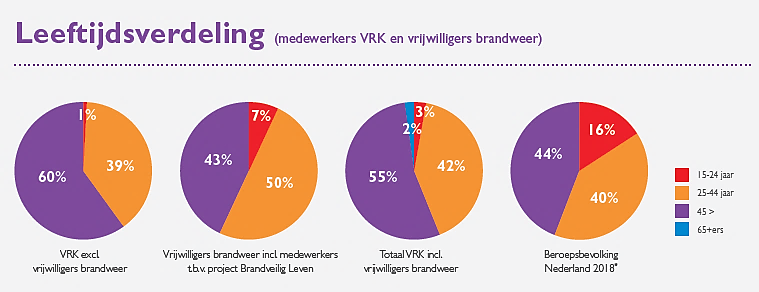
## Ontwikkelingen intern

Naast de hierboven geschreven externe ontwikkelingen zijn er ook een aantal interne ontwikkelingen die relevant zijn voor dit onderzoek beschreven.

### Het personeelsbestand van de VRK

De gemiddelde leeftijd van werkend Nederland is in de afgelopen jaren gestegen naar ruim 42 jaar (CBS, 2018). Per 1 januari 2018 was bij de VRK de gemiddelde leeftijd 47 jaar (De VRK, 2018). Zie in figuur 1.2 de leeftijdsverdeling van de VRK en een vergelijking met de leeftijdsverdeling van de Nederlandse beroepsbevolking.

*Figuur 1.2: Leeftijdsverdeling de VRK (De VRK, 2018) en leeftijdsverdeling beroepsbevolking Nederland (CBS, 2018).*



Zoals hierboven is te zien vallen de meeste medewerkers van de VRK in de leeftijdscategorie 45 jaar en hoger. De leeftijdsopbouw van de VRK laat, ten opzichte van de Nederlandse beroepsbevolking, een heel ander beeld zien. Dit, in combinatie met een uiterst laag percentage medewerkers in de leeftijdscategorie 15 - 24 jaar (minder dan 1% ten opzichte van 16% op landelijk niveau), zorgt ervoor dat het personeelsbestand van de VRK flink aan het vergrijzen is. Vooral het Facilitair bedrijf (75% ouder dan 45 jaar) en de GGD (62% ouder dan 45 jaar) zullen te maken krijgen met een sterke vergrijzing en natuurlijke uitstroom.

#### Cijfers in- en uitstroom medewerkers

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving

*Figuur 1.3: In- en uitstroom de VRK (De VRK, 2018).*

* Het aantal medewerkers in dienst is sinds 2013 afgenomen van 838 naar 823 eind 2018. Dit heeft meerdere oorzaken, zoals niet opvullen vacatures, inhuur en verschuivingen van werkzaamheden.
* De instroom is de afgelopen 3 jaar weer toegenomen. In 2017 kwam een kantelpunt, waarbij de instroom hoger werd dan de uitstroom (51 in en 46 uit).
* De uitstroom is ten opzichte van 2013 flink gestegen. In 2013 was het percentage uitstroom 2.30%. Eind 2017 was dit 5,63%.
* 19 medewerkers gaan tot 2022 met pensioen (natuurlijke uitstroom). Dit is 2,4% van de bezetting. In de jaren die volgen stijgt dit aantal voortdurend (De VRK, 2018).

Er zijn op dit moment geen gegevens beschikbaar over de redenen van het vrijwillig verloop bij de VRK. De VRK is wel van mening dat het belangrijk is om inzicht te krijgen in de redenen en achterliggende motieven van vertrekkende medewerkers (Persoonlijke communicatie, P&O, 5 maart 2018). Als dat in kaart wordt gebracht kan er gewerkt worden aan eventuele verbeteringen. Het voeren van exitgesprekken of op andere manieren verzamelen van deze informatie is daarom van belang. Door met elkaar in gesprek te blijven, kan ongewenst vertrek, ten gevolge van negatieve factoren, worden voorkomen en een hoop tijd, geld en energie schelen. Voor de vrijwillige brandweer heeft de VRK een digitale exit vragenlijst opgesteld die wordt verstuurd zodra iemand uit dienst gaat, hier wordt echter nog niet goed gebruik van gemaakt (De VRK, 2018).

### Binden en boeien

Zoals eerder benoemd is er op dit moment krapte op de arbeidsmarkt. Ook op langere termijn worden structurele tekorten verwacht. Om deze reden is het volgens de VRK van belang om aan de juiste mix van interne en externe talenten te komen en deze door middel van modern en aantrekkelijk werkgeverschap te houden (binden en boeien). Daarom wil de VRK haar eigen interne talenten kansen bieden op loopbaanontplooiing binnen de organisatie. Op grond van een personeelsschouw, personeelsplanning en ‘het goede gesprek’, zullen leidinggevenden hun “potentials” in beeld brengen: mensen met talent en ambitie (De VRK, 2019 - 2022).

### Generatiepact

Het generatiepact is een instrument dat de VRK op dit moment inzet om te zorgen dat oudere medewerkers duurzaam inzetbaar blijven en om ruimte te maken voor nieuwe instroom. De VRK wil de oudere medewerkers langer plezierig laten werken en hen de ruimte geven om hun kennis over te dragen aan de nieuwe generatie en deze nieuwe generatie te coachen en te begeleiden (De VRK, 2019 - 2022).

### Stages

Uit het jaarverslag blijkt dat de VRK jong talent probeert te interesseren en voor de toekomst aan de VRK te verbinden door stages en werkervaringsplekken aan te bieden. De VRK biedt de mogelijkheid tot praktijk- en afstudeerstages bij een of meer van de organisatieonderdelen. Het aantal geregistreerde stageplaatsen is echter sinds 2014 constant gebleken en in 2018 zelfs gedaald. De stagiaires komen vaak binnen op eigen initiatief en via toevallige contacten. De VRK presenteert zich nog niet voldoende als interessante werkgever op (hoge)scholen, universiteiten of op banenmarkten (De VRK, 2019 - 2022).

Ook uit gesprekken die zijn gevoerd blijkt dat de VRK op alle niveaus meer stagiaires een kans wil geven (Persoonlijke communicatie, P&O, 14 maart 2018). Dat vraagt wel creatief ‘ondernemerschap’ van de organisatie. Stagiaires hebben begeleiding nodig en dit kan door de begeleiders als belastend worden ervaren. Maar om op termijn ook nog te kunnen beschikken over een gekwalificeerd personeelsbestand, blijft het volgens de VRK nodig hier inzet op te plegen (De VRK, 2018).

Wat opviel is dat er op de site staat dat de stages uitsluitend voorbehouden zijn aan studenten van de scholen waar de VRK een samenwerkingsverband mee heeft (Zie bijlage 1). Dit zijn de scholen: Nova College Haarlem, Hogeschool voor Veiligheid in Utrecht en Hogeschool Den Haag. Zo staat er op de site: Volg je een opleiding aan een andere school dan heeft het geen zin om een stageaanvraag in te dienen. Uit gesprekken bleek dat dit een ooit gemaakte regel was, die nu niet meer van toepassing is (Persoonlijke communicatie, P&O, 22 maart 2018). Dit kan er wel voor zorgen dat de VRK minder stageaanvragen binnenkrijgt dan wanneer zij zich niet zouden beperken tot deze drie scholen.

### Vacatures

Er staan op dit moment verschillende vacatures open bij de VRK. Enkele vacatures wil de VRK vervullen met huidige medewerkers om zo de interne mobiliteit te bevorderen. Van de vacatures die extern uitstaan, staan die in de GGD-kolom het langst open. Die voor Arts Infectieziektebestrijding staat al langer dan een half jaar, en die voor ambulanceverpleegkundige staat doorlopend open. De VRK merkt steeds meer moeite te hebben met het vervullen van deze vacatures (De VRK, 2019).

### Naamsbekendheid de VRK

Vanaf 2008 zijn de voorheen individuele organisaties zoals de GGD en brandweer als één organisatie gaan opereren. Ondanks dat ze in 2008 allemaal onderdeel zijn geworden van de VRK blijkt uit gesprekken dat de VRK nog vaak wordt gezien als een verzameling van aparte organisaties/kolommen (Persoonlijke communicatie, P&O, 7 maart 2019). Ook uit de vacatures blijkt dat er vooral gesproken wordt over de GGD Kennemerland en brandweer Kennemerland i.p.v. de veiligheidsregio Kennemerland (VRK, 2019). Medewerkers vanuit de verschillende kolommen zien wel het belang in van een sterk samenwerkingsverband om het gezamenlijke doel de gezondheid en veiligheid van de regio te waarborgen. Ondanks dat wordt er vaak nog wel gesproken over “wij GGD Kennemerland“ of “wij brandweer Kennemerland”.

Verder is in het kader van vooronderzoek aan nieuwe medewerkers die vanaf 1 juli 2018 in dienst zijn gekomen een aantal vragen gesteld. Zo is gevraagd of deze mensen de VRK al kenden voor in diensttreden. Hieruit is gebleken dat veel medewerkers alleen de afzonderlijke onderdelen van de VRK kenden, de brandweer en de GGD en niet de VRK als organisatie zelf. Daarnaast zijn veel van deze nieuwe medewerkers in de organisatie terecht gekomen of met een vacature in aanraking gekomen, doordat ze via via getipt waren door medewerkers die al bij de VRK werken. Veel van deze nieuwe medewerkers hebben uiteindelijk voor de VRK gekozen, omdat ze na een dagje meelopen erachter kwamen dat er een fijne werksfeer heerst binnen de organisatie met een leuk en open team. Andere redenen waarom deze medewerkers voor de VRK als werkgever hebben gekozen zijn: dat het een dienstverlenende organisatie is, dat de organisatie een sterke maatschappelijke betrokkenheid laat zien en ook de core business van deze organisatie: het veilig houden van de regio en het inzetten voor de publieke gezondheid (Persoonlijke communicatie, GGD, 21 maart 2019).

De VRK deed mee aan de landelijke campagne ‘Ik Zorg’. Door middel van deze campagne wil de sector Zorg en Welzijn nieuwe medewerkers werven, met als doel de tekorten in de sector terug te brengen. De VRK wil meer naamsbekendheid krijgen en om deze reden stond de VRK op 14 maart 2019 voor het eerst op de carrièrebeurs Zorg en Welzijn (De VRK, 2019). Hier stonden bijna 30 zorgorganisaties die kennis wilden maken met potentiële nieuwe medewerkers. Dit zijn voor de organisatie de eerste stappen om de VRK op de kaart te zetten als aantrekkelijke werkgever.

# Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op het probleem dat speelt binnen de VRK. Deze probleemformulering vormt de basis van het onderzoek. Eerst komt de huidige situatie en de aanleiding van het probleem aan bod. Dan wordt het probleem geformuleerd waaruit hoofd- en deelvragen zijn opgesteld. Verder komt de doelstelling van het onderzoek aan bod en wordt de doelgroep en afbakening beschreven. Als laatste wordt de relevantie en bruikbaarheid van dit onderzoek in kaart gebracht.

## De huidige situatie

De VRK bestaat sinds 2008 en heeft sinds die tijd een aantal ontwikkelingen doorgemaakt. Komende vanuit een complex traject met meerdere fusies, een snelle regionalisering van de brandweer, financiële onrust, bezuinigingen en een personeelsstop is de organisatie langzamerhand in rustiger vaarwater gekomen. Daardoor kan volgens de P&O afdeling de focus de komende jaren op verdere ontwikkeling van de organisatie worden gelegd (De VRK, 2019).

## Aanleiding

Zoals blijkt uit de situatieschets is de VRK een organisatie met een hoge gemiddelde leeftijd van 47 jaar. Vooral het Facilitair bedrijf en de GGD zullen te kampen krijgen met een sterke natuurlijke uitstroom. Als deze groep met pensioen gaat wordt er een flink te kort aan personeel verwacht. Verder maakt dit de VRK erg kwetsbaar, omdat binnen afzienbare tijd veel kennis en ervaring zal uitstromen. De VRK en de P&O afdeling zijn zich ervan bewust dat ze nu al acties moeten gaan ondernemen om dit gat op te vullen. Daarnaast is er sprake van schaarste op de arbeidsmarkt, waardoor sommige functies binnen de VRK moeilijk te vervullen zijn. Vooral in de zorg is dit te merken. Het grootste wervingsprobleem bij de VRK ligt bij de GGD en dan met name bij de Ambulance zorg, de Jeugd Gezondheidszorg (JGZ) en het Meld-, Informatie- en Coördinatiecentrum Kennemerland (MICK). Het is op dit moment lastig om verpleegkundigen en artsen aan te trekken. Dit komt met name door de krapte op de arbeidsmarkt, hierdoor is de concurrentie tussen de verschillende werkgevers om goede medewerkers binnen te krijgen groot. Dit kan ook te maken hebben met de relatieve naam onbekendheid van de VRK op de arbeidsmarkt, dit kan nadelig zijn voor de organisatie met betrekking tot het aantrekken van medewerkers en het vervullen van de vacatures (De VRK, 2019-2022).

Medewerkers hebben het voor het kiezen, waardoor het belang van het aantrekken en behouden van medewerkers steeds groter wordt. De P&O afdeling van de VRK is zich hiervan bewust en is van mening dat er ontwikkelingen moeten plaats vinden in de huidige communicatie naar de arbeidsmarkt. De afdeling P&O heeft dit onderwerp naar voren gebracht, omdat ze op de hoogte zijn van de voordelen en mogelijkheden die arbeidsmarktcommunicatie kan bieden als dit goed wordt aangepakt. Tot nu toe heeft de VRK zich nog weinig beziggehouden met arbeidsmarktcommunicatie en hoe ze dit succesvol kunnen inzetten (Persoonlijke communicatie, P&O, 7 maart 2019).

## Probleemformulering

Zoals eerder uiteengezet krijgt de organisatie te maken met toenemende vergrijzing en is er schaarste op de arbeidsmarkt wat zorgt voor moeilijk te vervullen vacatures. Instroom van nieuwe getalenteerde medewerkers die ‘het stokje kunnen overnemen’ en oudere medewerkers de mogelijkheid geven om hun kennis tijdig over te dragen, zodat deze niet verloren gaat wordt hierdoor steeds belangrijker voor de VRK (De VRK, 2019 - 2022). Omdat de VRK veelal uit dezelfde vijver vist als soortgelijke organisaties, als het bijvoorbeeld gaat om verpleegkundigen of artsen, wordt het werkgeversimago van de VRK steeds belangrijker. Maar wat vooral ook steeds belangrijker wordt is het tot uiting brengen van wat de VRK als werkgever uniek en aantrekkelijk maakt, de zogenoemde Unique selling points, oftewel een sterk werkgeversmerk tot uiting brengen.

Er zijn dus meerdere redenen waarom de VRK meer aandacht wil geven aan een aantrekkelijk werkgevers imago en de hierbij horende arbeidsmarktcommunicatie, zoals de schaarste, de flinke natuurlijke uitstroom, de concurrentie met andere werkgevers en het steeds moeilijker vervullen van vacatures. Al deze factoren vormen aandachtspunten voor de organisatie. Dit kan in de toekomst de continuïteit van de organisatie in gevaar brengen. Deze trend is in de breedte van de organisatie waarneembaar, maar aan de kant van de GGD speelt dit probleem het grootst. Vooral het aantrekken van verpleegkundigen en artsen ziet de VRK als een knelpunt.

De VRK wil graag weten of arbeidsmarktcommunicatie een uitkomst is om de VRK als aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt neer te zetten, zodat ze de vacatures kunnen blijven vervullen (Persoonlijke communicatie, P&O, 7 maart 2019).

## Hoofdvraag

Zodoende is de volgende hoofdvraag voor het onderzoek geformuleerd: Wat kan arbeidsmarktcommunicatie bijdragen aan het in de toekomst blijven vervullen van de vacatures bij de Veiligheidsregio Kennemerland?

## Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd.

### Theoretische deelvragen:

1. Wat wordt er verstaan onder arbeidsmarktcommunicatie volgens de literatuur?
2. Kijkend naar wat er bekend is over recruitmentstrategieën, wat werkt het beste voor de VRK?

### Deskresearch deelvragen:

1. Wat is er bekend over welke factoren belangrijk zijn voor de doelgroep in het kiezen voor een toekomstige werkgever?
2. Welke wervingskanalen trekt de doelgroep het meeste aan?

### Fieldresearch deelvragen:

1. Wat zijn de Unique selling points van de VRK als werkgever?
2. Wat kan de VRK intern verbeteren om aantrekkelijker te worden als werkgever?
3. Wat kan en wil de VRK communiceren naar de doelgroep op de arbeidsmarkt?

Op dit moment heeft de VRK niet genoeg kennis over de onderwerpen arbeidsmarktcommunicatie en employer branding. In het theoretisch kader zal verder worden ingegaan op deze twee onderwerpen.

## Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen op welke manier het wervingsproces bij de VRK geoptimaliseerd kan worden, zodat de vacatures vervuld kunnen blijven worden. Arbeidsmarktcommunicatie zal om deze reden onderzocht worden als middel om te werken aan de bekendheid, aantrekkelijkheid en het imago van de VRK als werkgever op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek is belangrijk voor de VRK, omdat ze momenteel nog niet goed weten wat het werkgeversmerk van de VRK is. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om voor de VRK inzicht te krijgen in wat de VRK aantrekkelijk en uniek maakt als werkgever, de zogenaamde Unique selling points. Daarnaast moet ook duidelijk worden waarin de VRK zich nog verder kan ontwikkelen. Zodat de VRK wordt gezien als een aantrekkelijke en fijne werkgever waar potentiële nieuwe medewerkers, maar ook eigen medewerkers, graag willen en blijven werken. Ook is het voor dit onderzoek van belang dat het duidelijk wordt hoe de VRK de potentiële nieuwe medewerkers het best kan bereiken en wat zij zoeken in een werkgever, zodat de VRK ze kan interesseren om te komen werken bij de VRK.

De P&O afdeling van de VRK wil dat alle activiteiten rondom werving en selectie en arbeidsmarktcommunicatie een samenhangend geheel gaan vormen (De VRK, 2019 - 2022). Als de kracht van de VRK als werkgever (het employer brand) bekend is kan deze kennis worden ingezet in de communicatie naar de arbeidsmarkt. De VRK hoopt dat ze uiteindelijk met goede arbeidsmarktcommunicatie succesvol kunnen zijn in het aantrekken en behouden van medewerkers, waardoor ze in de toekomst goed kunnen omgaan met de natuurlijke uitstroom en de vacatures kunnen blijven vervullen (De VRK, 2018).

## Doelgroep en Afbakening

Het onderzoek zal niet organisatiebreed worden uitgevoerd, omdat de VRK verschillende kolommen binnen de organisatie heeft. Deze kolommen verschillen veel van elkaar en er heerst dan ook een andere bedrijfscultuur. Tijdens dit onderzoek wordt er ingezoomd op de GGD, omdat uit het vooronderzoek blijkt dat daar het probleem het meeste speelt. Daar speelt de vergrijzing en natuurlijke uitstroom in de toekomst een grote rol en is het aantrekken van medewerkers het lastigst (De VRK, 2018).

Er worden zowel enquêtes als interviews gehouden met eigen medewerkers en leidinggevenden uit de GGD-kolom. Hierdoor wordt geacht een reëel beeld te schetsen van het werkgeversmerk van de VRK en de adviezen zullen hierdoor gebaseerd zijn op echte feiten en percepties van eigen medewerkers. Bij arbeidsmarktcommunicatie is het belangrijk dat het juiste werkgeversmerk wordt overgebracht richting (potentiële) nieuwe medewerkers op de juiste kanalen en dat het imago en identiteit met elkaar overeenkomen (Born & Kil Kang, 2015; Huetink, 2007). Met potentiële nieuwe medewerkers worden vooral de verpleegkundigen en artsen op de arbeidsmarkt bedoeld. De eigen medewerkers moeten zich in dit werkgeversmerk kunnen vinden en zich hiermee kunnen identificeren. Daarnaast is een goede arbeidsmarktcommunicatie aanvullend op het hele imago van de organisatie. Dus ook bijvoorbeeld voor de klanten van de VRK. Door doelbewust te werken kan ook de doelgroep worden bereikt die op dit moment niet werkzoekend zijn, maar wel ooit werkzoekend kunnen worden. Als deze doelgroep al bekend is met de VRK, neemt de kans dat ze ooit gaan solliciteren bij de VRK toe (Fairsterk, n.d.).

## Relevantie en bruikbaarheid

De laatste jaren is er weinig aandacht geweest bij de VRK voor arbeidsmarktcommunicatie. Dit kwam door de vele ontwikkelingen binnen de organisatie en daarnaast was het niet nodig in de arbeidsmarkt. Dit is nu anders, want de arbeidsmarkt is in lange tijd niet zo krap geweest als dat het nu is. Nu krijgt arbeidsmarktcommunicatie prioriteit (Academie voor arbeidsmarktcommunicatie, 2018).

Dit onderzoek zal voor de VRK aanbevelingen gaan opleveren hoe de VRK haar werkgeversmerk het beste kan inzetten in de communicatie naar de arbeidsmarkt en op welke manier ze potentiële nieuwe medewerkers kunnen bereiken en kunnen interesseren om te komen werken bij de VRK.

# Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretische fundering gelegd voor dit onderzoek bestaande uit wetenschappelijke theorieën, literatuur, scripties en deskresearch rondom arbeidsmarktcommunicatie. Dit hoofdstuk vormt de basis voor het verdere onderzoek. De vragen die door middel van de bestaande theorie worden beantwoord zijn de volgende:

1. Wat wordt er verstaan onder arbeidsmarktcommunicatie volgens de literatuur?
2. Kijkend naar wat er bekend is over recruitmentstrategieën, wat werkt het beste voor de VRK?
3. Wat is er bekend over welke factoren belangrijk zijn voor de doelgroep in het kiezen voor een toekomstige werkgever?
4. Welke wervingskanalen trekt de doelgroep het meeste aan?

## Wat wordt er verstaan onder arbeidsmarktcommunicatie volgens de literatuur?

Naar aanleiding van de hierboven beschreven onderzoeksvragen is het van belang om eerst na te gaan wat arbeidsmarktcommunicatie precies is en welke begrippen sterk met arbeidsmarktcommunicatie samenhangen. De begrippen die een sterk verband hebben met arbeidsmarktcommunicatie en in deze paragraaf aan bod komen zijn: het werkgeversmerk (employer brand), employer branding, imago & identiteit en employer value proposition. Verder worden een aantal relevante theorieën en modellen uiteengezet. Als laatste komt een best practice op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie aan bod.

3.1.1. Ontwikkelingen arbeidsmarktcommunicatie Voordat een aantal definities van arbeidsmarktcommunicatie op een rijtje worden gezet wordt er eerst gekeken naar de ontwikkelingen van dit begrip door de jaren heen. Arbeidsmarktcommunicatie is namelijk nog een relatief nieuw begrip, echter zijn de beginselen van arbeidsmarktcommunicatie rond de jaren zeventig ontstaan. Sindsdien heeft het begrip veel veranderingen en ontwikkelingen doorgemaakt (De Witte, 2004).

Het begon in de jaren zeventig met het inkopen van arbeid. Het ging toen vooral om het werven en selecteren van medewerkers. In de jaren negentig begon arbeidsmarktcommunicatie steeds meer op arbeidsmarktcommunicatie van nu te lijken. Een aantrekkelijke baan aanbieden vanuit de werkgever werd steeds belangrijker. Dit kwam doordat de arbeidsmarkt in deze tijd schaarser werd en medewerkers het voor het kiezen hadden. Opleidings- en ontwikkelmogelijkheden werden bijvoorbeeld steeds belangrijker bij het kiezen voor een werkgever. Arbeidsmarktcommunicatie werd meer gericht op het ‘verkopen’ van de baan. Tegenwoordig heeft bijna elke baan een goede basis, zo bieden de meeste functies aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden en allerlei mooie uitdagingen. Het is moeilijk om met een baan als werkgever onderscheidend te zijn. Momenteel is arbeidsmarktcommunicatie veel meer gericht op het verkopen van de organisatie in plaats van het verkopen van de baan zelf. Met andere woorden hoe je het werkgeversmerk (het employer brand) op de arbeidsmarkt neerzet (De Witte, 2004).

Arbeidsmarktcommunicatie heeft zich dus ontwikkeld van het inkopen van de arbeid naar het aanbieden en verkopen van een aantrekkelijke functie tot tegenwoordig het verkopen van de organisatie waarbij het werkgeversmerk erg van belang is (Huetink, 2007). Employer branding is de nieuwe vorm van arbeidsmarktcommunicatie.

3.1.2. Definities arbeidsmarktcommunicatieIn bijlage 2 worden een aantal definities van arbeidsmarktcommunicatie uiteengezet en vergeleken met elkaar. De veranderingen in hoe mensen door de tijd heen naar arbeidsmarktcommunicatie kijken is goed te zien in deze beschreven definities. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Hemminga (2007) gebruikt.

Hemminga (2007) beschrijft arbeidsmarktcommunicatie als: “*het structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen en hun beïnvloeders met als doel het werven van nieuwe medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het contact onderhouden met eigen, potentiële en oud-medewerkers.”* De definitie Hemminga (2007) wordt in dit onderzoek gebruikt, omdat in deze definitie is te zien dat arbeidsmarktcommunicatie veel meer is dan het verkopen van de baan. Het gaat om employer branding. Het gaat bij arbeidsmarktcommunicatie tegenwoordig veel meer om het binden, boeien en behouden van medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en een goed imago op de arbeidsmarkt neerzetten. Daarnaast richt deze definitie van Hemminga (2007) zich niet alleen op de potentiële nieuwe medewerkers buiten de organisatie, maar richt zich vooral ook op de interne organisatie. Wat voor arbeidsmarktcommunicatie tegenwoordig belangrijk is zijn de eigen medewerkers. Zij vormen een grote rol in het werkgeversmerk van de organisatie en brengen de identiteit van de organisatie naar buiten. Dit blijkt ook uit het vooronderzoek waaruit duidelijk is geworden dat veel medewerkers via via bij de VRK terecht zijn gekomen. Daarnaast spelen oud-medewerkers, klanten en andere belanghebbenden van de organisatie ook een belangrijke rol in arbeidsmarktcommunicatie (Hemminga, 2007).

### 3.1.3. Interne- en externe arbeidsmarktcommunicatie

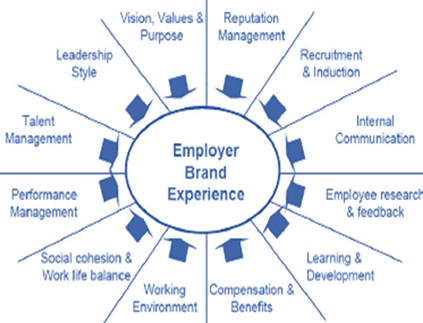
Zoals hierboven beschreven is arbeidsmarktcommunicatie tegenwoordig veel meer gericht op het neerzetten van een sterk werkgeversmerk ook wel employer branding genoemd. Het gaat om het communiceren van een uniek en authentiek en aansprekend werkgeversmerk dat gebaseerd is op de identiteit van de organisatie naar de externe arbeidsmarkt (de potentiële nieuwe medewerkers), maar ook naar de interne arbeidsmarkt (de eigen medewerkers) (Huetink, 2007). De organisatie moet dan ook volgens De Witte (2004) ‘aanwezig’ zijn bij zowel haar eigen als bij haar potentiële nieuwe medewerkers.

In arbeidsmarktcommunicatie kan er onderscheid worden gemaakt in interne arbeidsmarktcommunicatie en externe arbeidsmarktcommunicatie (Huetink, 2007). Volgens Wolthuis (2000) richt interne arbeidsmarktcommunicatie zich op het binden, boeien en behouden van de eigen medewerkers, het interne imago van de organisatie en de interne mobiliteit. Daarnaast is Wolthuis (2000) ervan overtuigd dat de externe **Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving**arbeidsmarktcommunicatie zich richt op het aantrekken en werven van de juiste medewerkers en het vormen van een goed imago en werkgeversmerk. Wolthuis (2000) heeft een model gemaakt dat verschillende elementen samenbrengt die belangrijk zijn voor zowel de interne- als de externe arbeidsmarktcommunicatie (Zie figuur 3.1). De gedachte achter het model is: ‘extern winnen is intern beginnen’. Als een werkgever intern bezig is met de werkbeleving van de eigen medewerkers, de corporate communicatie en de identiteit zal de organisatie succesvoller zijn in het delen van het verhaal en de communicatie naar de arbeidsmarkt toe (Wolthuis, 2000).

*Figuur 3.1: Arbeidsmarktcommunicatie sorteer model (Wolthuis, 2000).*

3.1.4. Het werkgeversmerk (employer brand)Wat sterk met zowel interne- en externe arbeidsmarktcommunicatie samenhangt is het werkgeversmerk. Het werkgeversmerk is de vertaling van het Engelse woord ‘employer brand’. Het proces van een sterk werkgeversmerk op de arbeidsmarkt neer zetten heet ook wel employer branding.

Volgens Backhaus en Tikoo, (2004) vertegenwoordigt een sterk werkgeversmerk de behoeften en drijfveren (pullfactoren) van de doelgroep in combinatie met wat de organisatie te bieden heeft als werkgever. Volgens de Witte (2004) staat het werkgeversmerk voor de organisatiewaarden die de organisatie uniek maken en die relevant zijn voor de interne- en externe arbeidsmarkt. Haas en Hudepohl (2015) zijn ervan overtuigd dat een uniek, authentiek en aansprekend employer brand een voorwaarde is om als werkgever een gezicht te krijgen in de arbeidsmarkt en bij de eigen medewerkers binnen de organisatie. Het werkgeversmerk is dus erg belangrijk voor de communicatie naar de arbeidsmarkt toe. Maar een sterk werkgeversmerk heeft ook voordelen voor de eigen medewerkers binnen de organisatie. Zo creëert een sterk merk een goede band tussen de organisatie en haar medewerkers. Het zorgt voor het binden en boeien van medewerkers, waardoor ze zich verbonden voelen met de organisatie. Dit kan er uiteindelijk ook voor zorgen dat medewerkers langer voor de organisatie willen werken. Daarnaast is het zo dat als medewerkers zich kunnen identificeren met een sterk werkgeversmerk dit ervoor kan zorgen dat deze medewerkers net een stapje extra doen (Lievens, 2007). Dit betekent volgens De Witte (2004) dat er binnen de organisatie veel aandacht moet zijn voor internal branding. Internal branding is een voorwaarde voor het ontwikkelen van een goed en sterk werkgeversmerk (Huetink, 2007).

Een model dat aangeeft welke factoren belangrijk zijn voor een sterk werkgeversmerk is de Employer brand mix van People in Business (Barrow en Mosley, 2005:150). Mosley (2004) is ervan overtuigd dat voor employer branding meer nodig is dan alleen het verbeteren van de recruitment en de interne communicatie. Volgens Barrow en Mosley (2005) is Employer branding een combinatie van diverse aspecten die goed op elkaar afgestemd moeten worden. Al deze aspecten worden in figuur 3.2 weergegeven. Zoals de leiderschapsstijl, reputatie van het management, werkomgeving, talent management, arbeidsvoorwaarden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, werk en privé balans, etc. Voor een sterk en succesvol werkgeversmerk moeten al deze aspecten op orde zijn. Pas als dit het geval is, kan de organisatie een geloofwaardig en reëel werkgeversmerk naar de arbeidsmarkt communiceren (Barrow en Mosley, 2005).

*Figuur 3.2: Employer brand mix van People in Business (Barrow en Mosley, 2005)*

Volgens Barrow en Mosley (2005) is het belangrijk dat medewerkers achter het werkgeversmerk staan en zich hiermee kunnen identificeren. Bij het werkgeversmerk gaat het er namelijk om wat medewerkers hun kennissen en vrienden vertellen op verjaardagen over hun werkgever. Als dit niet overkomt met het beeld die de organisatie naar buiten communiceert komt dit niet geloofwaardig over. Daarnaast heeft social media tegenwoordig veel invloed op de arbeidsmarkt, waardoor de controle over het werkgeversmerk steeds meer verschuift van de organisatie naar de medewerkers zelf. Het is tegenwoordig belangrijk wat de eigen medewerkers delen op social media over hun werkgever. Als medewerkers het externe beeld die de organisatie extern gecommuniceerd niet herkennen kunnen ze dit delen op social media. Dit komt niet goed voor het werkgeversimago en het externe gecommuniceerde beeld wordt hierdoor afgebroken (Bonque, n.d.).

### 3.1.5. Employer branding

Employer branding is de manier waarop de werkgever zijn merk naar buiten wil dragen, met andere woorden de activiteiten die een organisatie onderneemt om het werkgeversmerk uniek en authentiek en aansprekend op de arbeidsmarkt te positioneren met als doel om aantrekkelijk te zijn voor potentiële nieuwe medewerkers (Haas en Hudepohl, 2015). Het krijgen van zo’n employer brand verloopt volgens Born & Kil Kang (2015) in drie stappen:

1. **Het ontwikkelen** van een geloofwaardige boodschap waarin een sterk werkgeversmerk naar voren komt. Hierbij is van belang dat de kernwaarden van de organisatie waardevol zijn voor potentiële nieuwe medewerkers.
2. **Het overbrengen** van de boodschap naar de doelgroep door gebruik te maken van de juiste kanalen. Born & Kil Kang (2015) benoemen hierbij social media als geschikt kanaal en dat een goede functieomschrijving ook belangrijk is.
3. **Het meten en evalueren** wat employer branding oplevert met betrekking tot de organisatie doelstellingen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan hoelang een vacature open staat, de kosten van het recruitmentproces, de tevredenheid van de sollicitanten etc. (Born & Kil Kang, 2015).

*Draagvlak creëren*   
Bij het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk is het belangrijk om draagvlag te creëren bij de stakeholder. Er is onderzoek gedaan naar wie de meeste invloed heeft op het werkgeversmerk door Hemminga & Roest (2012). Deze stakeholders zijn erg belangrijk bij het ontwikkelen van een sterk merk. Volgens dit onderzoek zijn de belangrijkste stakeholders:

1. De eigen medewerkers.
2. Sollicitanten en potentiële nieuwe medewerkers.
3. Klanten van de organisatie.
4. Oud-medewerkers van de organisatie.
5. Meningen en het imago op social media (Hemminga, & Roest, 2012).

Volgens Hemminga & Roest (2012) is het belangrijk voor het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk om eerst draagvlag te creëren bij al deze stakeholders. De eigen medewerkers zijn hierbij het belangrijkst want zij vormen de identiteit van de organisatie. Hemminga (2007) is er ook van overtuigd dat het belangrijk is om draagvlak te creëren onder het management voor het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk. Het management moet het belang van een sterk werkgeversmerk inzien en bewust zijn van de van de voordelen en mogelijkheden die arbeidsmarktcommunicatie kan bieden als dit goed wordt aangepakt. Dit helpt bij het creëren van budget en middelen bij het employer branding proces.

#### *Samenwerking HR, Marketing en Management*

Daarnaast komt er in de literatuur vaak terug dat een sterke samenwerking tussen de HR-afdeling en Marketing- & Communicatieafdeling belangrijk is (Russo & Beckers, 2015). Collins en Stevens (2002) raden recruiters en HR-managers ook aan om goed samen te werken met marketing experts om op deze manier een sterk werkgeversmerk te ontwikkelen. Hemminga, & Roest (2012) zijn van mening dat het creëren van draagvlag begint tussen een samenwerking van HR, Marketing en Communicatie, Het management en de belangrijkste stakeholders waarbij de doelen van het employer branding proces duidelijk worden. Daarnaast moeten zij volgens Hemminga, & Roest (2012) in kaart brengen wat de organisatie uniek, authentiek en aansprekend maakt. Bij het onderzoeken hiervan moeten zij veel mensen benaderen en betrekken.

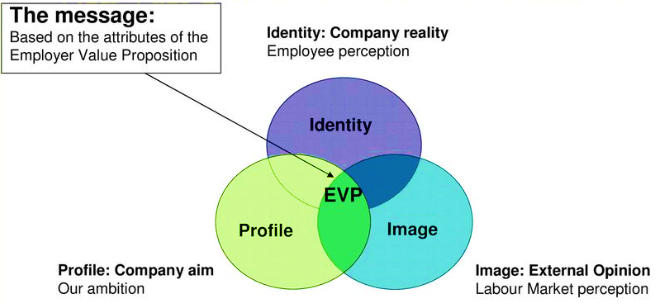
Organisatie Achmea is hier een goed voorbeeld voor, zij hebben een LinkedInpagina gemaakt voor medewerkers om het werkgeversmerk te ontwikkelen. Dit zorgt voor veel draagvlak onder de eigen medewerkers, omdat ze betrokken worden. Hierna zijn er budget en middelen nodig om het beeld te vertalen. Hemminga en Roest (2012) zijn van mening dat het gebruik maken van filmpjes een goede manier is om dit beeld te vertalen.

3.1.6. Imago en identiteitTwee begrippen die een sterk verband hebben met arbeidsmarktcommunicatie zijn het imago en de identiteit van de organisatie. Hieronder worden deze begrippen in kaart gebracht.

Van Riel (1992) beschrijft het imago van een organisatie als: “*Het beeld dat mensen hebben van een organisatie.”* Daarnaast heeft identiteit volgens Van Riel (1992) betrekking op het geheel aan uitingsvormen, waardoor een organisatie haar persoonlijkheid uitdrukt. Volgens hem kan een organisatie met een sterke en unieke identiteit veel bereiken bij de doelgroep. De Witte (2004) is van mening dat het werkgeversmerk gebaseerd is op de identiteit van de organisatie.

Het imago en de identiteit van een organisatie zijn belangrijk voor arbeidsmarktcommunicatie. Deze twee moeten goed met elkaar overeenkomen. Zo kan een sterkte identiteit zorgen voor een wij-gevoel onder medewerkers, waardoor ze zich kunnen identificeren met de organisatie. Op deze manier wordt dit ook weer uitgedragen. Daarnaast zorgt het voor een duidelijk beeld bij de diverse doelgroepen. Het beeld wat de organisatie naar buiten brengt moet kloppen met hoe de organisatie daadwerkelijk is. Dus de identiteit en het imago van een organisatie moeten met elkaar overeenkomen, hierdoor krijgen werkzoekenden ook geen verkeerde indruk over hoe de organisatie is. Als dit beeld verkeerd is, is er een grote kans dat iemand de organisatie weer snel uitstroomt (Huetink, 2007). Verder is het goed afstemmen van arbeidsmarktcommunicatie op de identiteit van de organisatie volgens Haas & Hudepohl (2015) belangrijk voor het wekken van vertrouwen en geloofwaardigheid bij potentiële nieuwe medewerkers.

3.1.7. Employer Value PropositionHieronder komt een ander begrip aan bod dat een sterk verband heeft met arbeidsmarktcommunicatie en het werkgeversmerk is de Employer Value Proposition (EVP). Een aantrekkelijk en sterk werkgeversmerk is namelijk gebouwd op een goed EVP. Met andere woorden wat heeft de werkgever de eigen en potentiële nieuwe medewerkers te bieden (Randstad, 2019). EVP zijn alle zaken die een werkgever geeft aan een medewerkers in ruil voor de bijdragen die medewerkers leveren aan de organisatie. Het zijn de werk gerelateerde zaken waarover medewerkers opscheppen op een verjaardag (XpertHR, 2013). Gagen MacDonald (2019) definieert een Employee Value Proposition ook wel als: “ Het is meer dan een contract tussen een organisatie en haar medewerkers, het is een relatie en het vertegenwoordigt de band tussen een werkgever en haar medewerkers.

******Tegenwoordig is het salaris niet alleen belangrijk, maar de cultuur en zingeving van een organisatie spelen ook een steeds grotere rol als redenen waarom medewerkers graag bij een organisatie werken. Daarnaast moet de EVP de missie en visie van de organisatie vertegenwoordigen. Het gaat om de identiteit van een organisatie. Voor steeds meer medewerkers geeft de identiteit van een organisatie de doorslag of ze wel of niet voor een werkgever kiezen (Randstad, 2019). Het gaat bij de Employer Value Proposition om de gevoelsmatige kwaliteiten van het werkgeversmerk. Het gaat om wat medewerkers belangrijk vinden, vinden ze het bijvoorbeeld belangrijk dat ze een bijdrage leveren aan de samenleving of vinden ze de balans tussen werk en privé belangrijk. Als deze gevoelsmatige kwaliteiten in kaart worden gebracht kan duidelijk worden wat de organisatie uniek maakt t.o.v. andere organisaties en wat zittende medewerkers het meeste waarderen aan de organisatie en waar ze trots op zijn. Vervolgens kunnen deze kwaliteiten met de juiste boodschap op de juiste kanalen naar buiten worden gecommuniceerd. Bij de Employer Value Proposition staat de beleving van de medewerkers centraal (Bonque, n.d.).

Het model in figuur 3.3 laat goed de samenhang zien tussen de identiteit, het imago, het profiel en de Employer Value Proposition van een organisatie. Identity is het beeld dat eigen medewerkers hebben van de organisatie. Dit is hoe de organisatie daadwerkelijk is. Image is het beeld dat mensen buiten de organisatie over de organisatie hebben. Profile is waar de organisatie voor staat en hoe ze willen zijn. Uit deze drie factoren moet blijken wat de organisatie (nieuwe) medewerkers te bieden heeft (Employer Value Proposition). Arbeidsmarktcommunicatie en de boodschap die wordt overgebracht zou zich hierop moeten baseren. Het gaat om de percepties van de eigen medewerkers en zij moeten dan ook de boodschap tot leven brengen. Het model laat zien dat de inbreng van de eigen medewerkers de sleutel is tot een succesvolle arbeidsmarktcommunicatie (Workwonders, 2017).

*Figuur 3.3: Model for building your Employer Value Proposition (Workwonders, 2017).*

### 3.1.8. Best practice arbeidsmarktcommunicatie

Hieronder komt een inspirerende best practice op het gebeid van arbeidsmarktcommunicatie aan bod. Ondanks dat Coolblue een commerciële-organisatie is en de VRK een niet-commerciële organisatie, wordt de VRK toch vergeleken met Coolblue. Het gaat om het vergelijken van de eigen organisatie met toonaangevende organisaties op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en employer branding die op de te vergelijken aspecten het best presteren.

Volgens de Intelligence Group (2015) staat Coolblue op nummer één als best practice op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Op een gedeelde tweede plek staan Google en Defensie en op drie staat Bol.com. Er zijn verschillende redenen waarom Coolblue zo goed scoort en inspirerend is voor de VRK. Zo ziet Coolblue zichzelf als een vriendenbedrijf, waarbij ze vriendschappen op het werk belangrijk vinden, dit laten ze terugkomen in alle manieren van communicatie. Ook biedt Coolblue veel groei- en ontwikkelingsmogelijkheden, omdat de organisatie steeds groter wordt. Dit vormt dan ook de EVP van Coolblue. Werkzoekende vinden dit aantrekkelijk en veel mensen zijn bekend met de EVP van Coolblue (YoungCapital Group B.V., 2016). Daarnaast onderscheid de recruitmentsite van Coolblue zich door de eigen stijl en alle manieren van communicatie zijn in één lijn: de teksten, de beelden en de video’s (Boerman, 2015). Ze maken gebruik van onderscheidende vacatureteksten die de identiteit en cultuur van de organisatie goed weergeven (Zie bijlage 3). Wat opvalt is dat er in diverse vacatures staat ‘wat vertel je op een verjaardag dat je doet? Hierdoor krijgt een werkzoekende met ‘makkelijke’ taal te weten wat de functie precies inhoudt en bij de functieomschrijving beschrijven ze hoe een gemiddelde dag eruitziet, zo krijgt een werkzoekende direct een goed beeld bij de functie (Coolblue, n.d.).

Verder werkt Coolblue met vier kerndoelgroepen. Een groep zijn de schaarse businessanalisten en online marketeers. Deze doelgroep is populair en veel werkgevers willen deze groep aantrekken (Boerman, 2017). Dit is te vergelijken met de groep die de VRK wil aantrekken: de schaarse verpleegkundigen en artsen. Coolblue is betrokken bij haar doelgroep en gebruikt de juiste middelen om in te spelen op de doelgroep en deze te bereiken. Zo laten ze hun organisatiecultuur zien in filmpjes op social media waarbij ze hun eigen medewerkers gebruiken. Op deze manier worden de medewerkers ingezet als ambassadeurs van de organisatie. Verder staat onder alle vacatures een review van een medewerker (Recruitnow, 2019). De manier waarop Coolblue haar medewerkers gebruikt als ambassadeur kan de VRK van leren, omdat de VRK haar eigen medewerkers nog niet gebruikt als ambassadeurs in de arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast heeft de recruitmentsite een aantal interessante extra’s (Zie bijlage 3): zo kan je virtueel door het kantoor heenlopen, een video bij elke vacature, een visueel uitgebeelde sollicitatieprocedure en een makkelijke manier om vragen over een vacature te stellen (Boerman, 2016).

Wat Coolblue ook goed doet is dat ze alles bijhouden. Ze meten hoeveel bezoekers er op de werkenbijsite zijn geweest, hoeveel sollicitanten op een vacature af komen. Coolblue houdt ook bij wat een individueel kanaal oplevert, wat een campagne oplevert en welke functietitel het wel of niet goed doet. Mobiel is een ander goed punt uit de recruitmentstrategie van Coolblue. Sollicitanten kunnen bij Coolblue makkelijk via hun telefoon hun CV uploaden (Boerman, 2017). De VRK maakt nog niet gebruik van solliciteren via mobiel. Bij het werven van de jongere doelgroep met er rekening worden gehouden met het feit dat jongeren anders zoeken naar banen dan ouderen. Uit onderzoek blijkt dat van alle generaties op de arbeidsmarkt, Generatie Z het liefst via de mobiele telefoon naar werk zoekt (Monsterboard, 2018). Het is voor VRK dan ook belangrijk om vacatures via mobiel aan te bieden. Voor VRK is het daarnaast ook belangrijk om andere nieuwe recruitmenttechnieken in te zetten zoals de mogelijkheid om met de VRK te chatten, het gebruik maken van reviews en video’s, het ambassadeurschap, onderscheidende vacatureteksten, etc. Coolblue kan hier als uitstekend voorbeeld voor de VRK worden gebruikt.

### 3.1.9. Conclusie deelvraag 1

Volgens de literatuur is employer branding de nieuwe vorm van arbeidsmarktcommunicatie (De Witte, 2004). Het gaat om het communiceren van een uniek en authentiek en aansprekend werkgeversmerk dat gebaseerd is op de identiteit van de organisatie naar de externe arbeidsmarkt, maar ook naar de interne arbeidsmarkt. Extern winnen is intern beginnen (Wolthuis, 2000). Daarnaast blijkt uit de theorie dat het belangrijk is om eerst draagvlak te creëren bij de stakeholders, deze stakeholder zijn belangrijk bij het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk. Verder komt er in de literatuur vaak terug dat een sterke samenwerking tussen de HR-afdeling en Marketing- & Communicatieafdeling belangrijk is (Russo & Beckers, 2015). Het employer branding proces verloopt volgens Born & Kil Kang (2015) in drie stappen: het ontwikkelen van een geloofwaardige boodschap waarin een sterk werkgevermerk naar voren komt, het overbrengen van de boodschap naar de doelgroep en het meten en evalueren wat employer branding oplevert.

## Kijkend naar wat er bekend is over recruitmentstrategieën, wat werkt het beste voor de VRK?

**Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving**In deze paragraaf wordt er meer ingezoomd naar de organisatie zelf. Er wordt gekeken naar welke recruitmentstrategie volgens de theorie het beste geschikt is voor het probleem van de VRK. Eerst komt de Recruitmentstrategie matrix van VONQ (2016) aan bod. Hierna wordt er ingegaan op hoe deze strategie succesvol ontwikkeld kan worden. Vervolgens wordt er ingegaan op een recruitmentstrategie die steeds populairder wordt: referral recruitment en als laatste komt het belang van stages aan bod.

### 3.2.1. Recruitmentstrategie matrix

Zoals eerder beschreven is er sprake van steeds meer concurrentie op de arbeidsmarkt, hierdoor wordt een goede strategie op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie steeds belangrijker. Organisatie VONQ (2016) heeft een recruitmentstrategie matrix ontwikkeld (Zie figuur 3.4). Deze matrix helpt om erachter te komen welke manier van arbeidsmarktcommunicatie gebruikt kan worden bij verschillende situaties.

VONQ (2016) laat met deze matrix diverse arbeidsmarktcommunicatiestrategieën zien. Voor welke strategie gekozen moet worden hangt aan de ene kant af van de mate van complexiteit en de grootte van de wervingsvraag en aan de andere kant hangt het af van de mate waarin het imago en de naamsbekendheid van de organisatie moet worden vergroot. Uit de matrix is af te leiden dat als het imago en de naamsbekendheid belangrijk is voor het vervullen van de vacatures en als daarnaast de mate van complexiteit en de wervingsvraag groot is, het beste voor een target market campagne of een employer branding campagne kan worden gekozen. Als we kijken naar de VRK dan past een target market campagne of een employer branding campagne het beste, omdat de VRK op dit moment geen goede naamsbekendheid heeft en de VRK wil haar naamsbekendheid vergroten, ook wil de VRK haar vacatures blijven vervullen door het imago van de VRK als werkgever positief te beïnvloeden. Daarnaast is de mate van complexiteit hoog, omdat de VRK veel moeite heeft om de vacatures voor verpleegkundigen en artsen te vervullen, omdat deze schaars zijn en de wervingsvraag is groot. Dus volgens de matrix past deze strategie dan ook het beste bij de VRK om de vacatures te kunnen blijven vervullen (VONQ, 2016).

*Figuur 3.4: Recruitmentstrategie matrix (VONQ, 2016).*

3.2.2. Referral recruitmentNaast de Employer branding strategie is een recruitmentstrategie die steeds populairder wordt referral recruitment. Dit is een strategie waarbij medewerkers van een organisatie hun eigen kennissen en vrienden aandragen om bij de organisatie te gaan werken. Het wordt ook wel via via werving genoemd. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het inzetten van de eigen medewerkers een slimme en snelle manier om de directe omgeving en doelgroep te benaderen. Onder andere door social media kunnen werkgevers niet alleen hun eigen medewerkers inzetten, maar ook oud-medewerkers en/of klanten inzetten als ambassadeurs voor het werven van nieuwe medewerkers. Een voorwaarden van referral recruitment is wel dat medewerkers trots zijn op de organisatie als werkgever. Als ze trots zijn zullen ze hierover vertellen in hun vrienden- en kennissenkring. Als dit niet het geval is zullen zij niet snel iemand aandragen via hun netwerk (FairSterk, n.d.).

Er zijn veel voordelen aan referral recruitment, zo zijn de recruitmentkosten lager, deze medewerkers blijven gemiddeld langer werken bij de organisatie en het leidt in de meeste gevallen tot betere kandidaten. Dit komt doordat de eigen medewerker de kandidaat en de organisatie kent en vaak weet of dit matcht met elkaar. Ook worden deze medewerkers binnengehaald op basis van verhalen van de eigen medewerkers, waardoor de verwachtingen en de ‘fit’ beter zijn. Verder wordt de betrokkenheid en het ambassadeurschap van medewerkers in de organisatie verhoogd door gebruik te maken van referral recruitment (Avoird, 2018).

Apple is een voorbeeld van een organisatie die erg veel gebruik maakt van referral recruitment. Het werven via de eigen medewerkers is hier zelfs de meest gebruikte recruitmentvorm. Bij Apple gebruiken ze een referral program waarbij de eigen medewerkers extra worden gemotiveerd door een beloning als zij talentvolle medewerkers aandragen. Deze beloningen kunnen hoog oplopen bij Apple (Bonque, 2018). De VRK heeft om dit moment nog geen referral recruitment waarbij medewerkers worden gemotiveerd om kandidaten aan te dragen voor een vacature (Persoonlijke communicatie, P&O, 22 maart 2019) .

Aan de ene kant kan een organisatie referral recruitment stimuleren met een strategie waarbij medewerkers een beloning krijgen als ze iemand aandragen. Aan de andere kant kan een organisatie er ook voor zorgen dat de eigen medewerkers trots zijn op hun werkgever en waarbij ze betrokken worden bij de arbeidsmarktcommunicatiestrategie. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld zelf teksten schrijven of filmpjes maken over hun werk en werkgever zoals Coolblue sterk doet. Als de eigen medewerkers hierbij worden betrokken zullen ze eerder geneigd zijn om het te delen met hun kennissen en vrienden. Op deze manier kunnen de eigen medewerkers worden ingezet als ambassadeurs voor het werven van nieuwe medewerkers (FairSterk, n.d.). Er wordt ook wel gezegd, van medewerkers ‘medewervers’ maken. Oud-hoogleraar Psychologie en Markering Robert Cialdini is er ook van overtuigd dat referral recruitment de perfecte manier is om potentiële nieuwe medewerkers te overtuigen om ergens te gaan werken. Referral marketing is daarom voor recruitment onmisbaar voor het binnen halen van nieuwe medewerkers volgens hem (Recruitnow, 2019).

3.2.3. Stages Een andere manier om mensen te werven is het aanbieden van stages. Dit is een mogelijkheid om jong talent vroegtijdig aan de organisatie te binden. Mc Kinsey (1998) voorspelde 20 jaar geleden al dat er een flink tekort aan talent zou ontstaan. Voor dit tekort is volgens Mc Kinsey (1998) een stage een effectief en efficiënt instrument om jong talent aan te trekken. Om stages succesvol te laten zijn is er een strategie nodig, waardoor de stagiair niet alleen enthousiast binnenkomt, maar ook enthousiast blijft na de stageperiode. Dit vereist veel inspanning van een organisatie. Niet alleen moet de organisatie een bepaald imago hebben die stagiaires aanspreekt, maar er moet ook geld en tijd voor vrij worden gemaakt (Stagebureau Connectie, 2018).

Ondanks het feit dat stages een effectief en efficiënt instrument is om jong talent aan de organisatie te binden is er volgens het onderzoeksprogramma Zorg en Welzijn (2015) een tekort aan kwalitatieve stageplaatsen voor HBO-verpleegkundigen. Hoewel stages belangrijk zijn voor de opleiding tot verpleegkundige konden de organisaties in de zorg door al de bezuiniggingen van de afgelopen jaren niet meer de begeleiding bieden die studenten nodig hadden.

### 3.2.4. Conclusie deelvraag 2

Volgens de Recruitmentstrategie matrix van VONQ (2016) past een target market campagne of een employer branding campagne het beste voor het probleem van de VRK. Andere recruitmentstrategieën die steeds belangrijker worden in het werven van nieuwe medewerkers en die goed zouden kunnen werken voor de VRK zijn referral recruitment en het aanbieden van stages. Bij employer branding begin je volgens Backhaus en Tikoo (2004) met het oprichten van een sterk werkgeversmerk dat de behoeften en drijfveren (pullfactoren) van de doelgroep vertegenwoordigt in combinatie met wat de organisatie te bieden heeft als werkgever. In de volgende deelvraag zal verder worden ingegaan op de pullfactoren van de doelgroep.

## Wat is er bekend over welke factoren belangrijk zijn voor de doelgroep in het kiezen voor een toekomstige werkgever?

In deze paragraaf wordt ingezoomd op de doelgroep die de VRK wil bereiken. Eerst worden de pullfactoren van de Nederlandse beroepsbevolking beschreven en daarna komen de pullfactoren van de medewerkers in de zorg aan bod. Als laatst wordt er ingegaan op de intrinsieke en extrinsieke motieven.

Zoals eerder beschreven zijn Backhaus & Tikoo (2004) en Mosley (2009) ervan overtuigd dat een organisatie voor het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk eerst moet achterhalen wat de behoeften en drijfveren zijn van de eigen medewerkers en potentiële nieuwe medewerkers. Bij het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk gaat het namelijk om de behoeften en drijfveren (pullfactoren) van de doelgroep in combinatie met wat de organisatie te bieden heeft als werkgever. Tijdens de fieldresearch wordt er ingegaan op wat de organisatie te bieden heeft als werkgever.

3.3.1. Pullfactoren Nederlandse Beroepsbevolking:  
Pullfactoren zijn redenen waarom iemand voor een werkgever of een baan kiest. Het sturen op deze pullfactoren kan helpen bij het aantrekken van nieuwe medewerkers (Intelligence Group, n.d.). In 2018 is er een Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek gedaan waarbij bijna 3000 mensen zijn ondervraagd over de belangrijkste pullfactoren. Hieruit bleek dat over het algemeen een goed salaris de belangrijkste factor is om voor een bepaalde baan te kiezen. Zo vindt 56% van de Nederlandse beroepsbevolking deze factor het belangrijkst. Daarnaast is een goede werksfeer en het krijgen van een vast contract ook belangrijk bij het kiezen van een werkgever. Echter vinden hoger opgeleiden een goed salaris minder belangrijk dan lager opgeleiden. Ook vinden lager opgeleiden het krijgen van een vast contract belangrijker. Wat opvalt uit het onderzoek is dat jongeren verantwoordelijkheid en ontwikkelingsmogelijkheden erg van belang vinden bij het kiezen van een baan (Financieel Management, 2018). De tien belangrijkste pullfactoren van de Nederlandse Beroepsbevolking in volgorde zijn:

1. Een goed salaris
2. Uitzicht op een vast contract
3. De werksfeer
4. De inhoud van het werk
5. Werkafstand van huis
6. Uitdagend werk
7. Verantwoordelijkheid en zelfstandigheid
8. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
9. Afwisselend werk
10. Acceptabele werkdruk (Financieel Management, 2018)

Mc Kinsey heeft ook onderzoek gedaan naar de pullfactoren van de beroepsbevolking hieruit blijkt dat een fijne werkplek, een goede werksfeer tussen de collega’s en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk zijn om te kiezen voor een bepaalde werkgever (Aubin en Carlsen, 2008). Verder wordt de naam en het imago van de organisatie een steeds belangrijkere pullfactor. Eigen medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. Als medewerkers van een organisatie positief praten over hun werkgever zal dit meer indruk maken dan advertenties. Het employer brand zal een steeds belangrijkere pullfactor worden (Aubin en Carlsen, 2008).

3.3.2. Pullfactoren medewerkers in de zorg:  
Uit het zorgrapport gemaakt door Intelligence Group (2018) blijkt dat onder het zorgpersoneel de werksfeer en uitzicht op een vast contract de belangrijkste pullfactoren zijn om voor een bepaalde baan te kiezen. Zo vindt 47% van het zorgpersoneel deze factoren het belangrijkst. Hierna volgt op drie een goed salaris met 44%. In vergelijking met de beroepsbevolking van Nederland is dit opvallend, omdat daar een goed salaris op nummer één staat als de belangrijkste pullfactor. De vijf belangrijkste pullfactoren van het personeel in de zorg zijn:

1. De werksfeer
2. Uitzicht op een vast contract
3. Een goed salaris
4. Werkafstand van huis
5. De inhoud van het werk (Intelligence Group, 2018)

Uit onderzoek van Tummers, Groeneveld, & Lankaar (2012) blijkt dat goede groei- en ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk zijn voor het binden van medewerkers in de zorg. Werksfeer en plezier staat op nummer twee en een duidelijke visie en ambitie staat op nummer drie van dit onderzoek. Voor veel medewerkers in de zorg is het waardevol om aandacht te besteden aan het ontwikkelen van een gedragen visie en ambitie. Dit is voor medewerkers een belangrijke factor om bij een werkgever te blijven werken (Tummers, Groeneveld, & Lankaar, 2012).

Ook door SGBO is er onderzoek gedaan naar de pullfactoren van medewerkers in de zorg onder generatie Y (geboren tussen 1980 en 2000). Uit dit onderzoek kwam naar voren dat deze doelgroep ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagend en afwisselend werk belangrijk vindt. Andere factoren die een belangrijke rol spelen bij het kiezen van een baan zijn de werksfeer, goede relatie met collega’s en leidinggevenden en waardering (Greijn en Gulden, 2016).

3.3.3. Intrinsieke en extrinsieke motivatie medewerkers in de zorg:Tummers, Groeneveld, & Lankaar (2012) hebben onderzoek gedaan naar de intrinsieke en extrinsieke motivatie van medewerkers in de zorg. Intrinsieke motivatie gaat het over de inhoud van het werk. Bij extrinsieke motivatie gaat het meer om wat de baan de medewerkers oplevert bijvoorbeeld het salaris en status. Uit dit onderzoek van Tummers, Groeneveld, & Lankaar (2012) is gebleken dat medewerkers in de zorg de intrinsieke factoren belangrijker vinden dan de extrinsieke factoren. Ze vinden de arbeidsinhoud belangrijker dan extrinsieke factoren als salaris en carrière. Ook vinden medewerkers in de zorg het erg van belang dat ze een bijdrage leveren aan de samenleving en dat ze iets kunnen betekenen voor een ander (Tummers, Groeneveld, & Lankaar, 2012). Dit wordt ook wel ‘public service motivation’ genoemd: motivatie voor de publieke zaak (Perry, 1996).

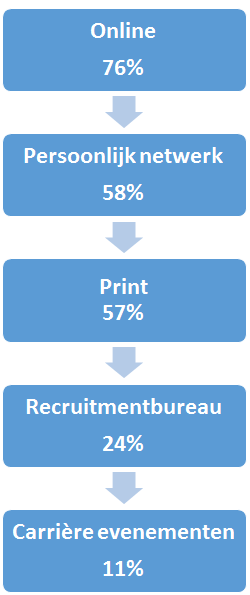
### 3.3.4. Conclusie deelvraag 3

Uit onderzoek dat is gedaan onder de Nederlandse Beroepsbevolking blijkt dat een goed salaris de belangrijkste factor is om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Daarnaast is een goede werksfeer en het krijgen van een vast contract belangrijk bij het kiezen van een werkgever (Financieel Management, 2018). Verder blijken opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en het imago van de organisatie belangrijke pullfactoren te zijn, eigen medewerkers spelen bij het imago een belangrijke rol. Onder het zorgpersoneel zijn werksfeer en uitzicht op een vast contract de belangrijkste pullfactoren om voor een werkgever te kiezen. Een goed salaris staat bij zorgpersoneel op nummer drie, terwijl dit wel de belangrijkste pullfactor van de Nederlandse Beroepsbevolking is (Intelligence Group, 2018). Uit onderzoek van Tummers, Groeneveld, & Lankaar (2012) gebleken dat medewerkers in de zorg de intrinsieke factoren belangrijker vinden dan de extrinsieke factoren.

## Welke wervingskanalen trekt de doelgroep het meeste aan?

In deze paragraaf komt aan bod op welke manieren en op welke kanalen werkzoekenden zich op de arbeidsmarkt oriënteren. Vervolgens wordt er ingegaan op de kanalen die het meest gebruikt worden om vacatures op te plaatsen en het populairste wervingskanaal in de beroepsklasse Zorg en Welzijn. Uit het eerder geschreven blijkt dat het bij arbeidsmarktcommunicatie belangrijk is dat de boodschap overgebracht moet worden door gebruik te maken van de juiste kanalen. Born & Kil Kang (2015) benoemen hierbij social media als geschikt kanaal, om deze redenen komt social media het meest uitgebreid aan bod in deze paragraaf. Andere kanalen die aan bod komen zijn de eigen recruitmentsite en print.

### 3.4.1 Oriëntatie werkzoekenden

****Uit onderzoek dat is uitgevoerd door NOA (2015) blijkt dat de meeste mensen zich online oriënteren als zij op zoek zijn naar een baan (Zie figuur 3.5). Daarnaast oriënteert 58% zich via zijn of haar persoonlijke netwerk en 57% via dagbladen en tijdschriften.

Uit recent onderzoek van Monsterboard blijkt dat steeds meer werkzoekenden zich oriënteren via social media en hun mobiele telefoon. Ze zoeken vacatures via hun telefoon, maar ze solliciteren uiteindelijk wel via de computer. De vraag is of werkzoekenden niet via hun telefoon willen solliciteren of dat het niet kan, omdat organisaties het solliciteren via de telefoon niet goed hebben ingericht. Volgens Vercouteren (2019) hebben veel organisaties het niet goed ingericht. Het investeren in een oriëntatiekanaal via de telefoon is dan ook verstandig. Helemaal omdat social media steeds vaker wordt gebruikt in het werven van nieuwe medewerkers, waardoor werkzoekenden werkenbijsite steeds vaker op de telefoon bekijken (Vercouteren, 2019).

Figuur 3.5: Oriëntatie Nederlandse beroepsbevolking (NOA onderzoek, 2015).

### 3.4.2. Gebruikte kanalen

Elk jaar doet het UWV onderzoek naar de kanalen die gebruikt worden om vacatures op te plaatsen (Zie figuur 3.6). In de beroepsklasse Zorg en Welzijn is de eigen website het populairste wervingskanaal daarnaast worden vacatures vooral verspreid via vacaturesites en social media (UWV,2018). Steeds meer vacatures worden op social media geplaatst, dit komt doordat organisaties aanwezig en zichtbaar willen zijn op de kanalen waar de doelgroep het meeste actief is. Social media hebben over de hele wereld miljarden gebruikers die actief zijn, waardoor het aantrekkelijk is om hier als werkgever op in te spelen (Unysis, 2010). Als vacatures via social media worden verspreid wordt dit vooral via Facebook en LinkedIn gedaan. Twitter en Instagram worden eens stuk minder gebruikt. Voor hoger opgeleide functies is LinkedIn het belangrijkste wervingskanaal en voor lager opgeleide functies is dat Facebook (UWV,2018). De verhouding tussen de diverse social mediakanalen kan echter snel gaan veranderen. Instagram krijgt steeds meer gebruikers, terwijl Facebook minder populair wordt onder de jongere doelgroep (CBS,2018).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Eigen website | Algemene vacaturesite | (Vak) specialistische vacaturesite | Social media | Werk.nl | Gedrukte kranten en bladen | In de eigen organisatie en/of etalage ophangen | Publiek toegankelijke plekken buiten de organisatie |
| **85%** | **52%** | **46%** | **66%** | **12%** | **17%** | **21%** | **7%** |

*Figuur 3.6: Wervingskanalen Zorg en Welzijn (UWV, 2018).*

#### Social Media

Sinds de opkomst van social media worden deze steeds vaker betrokken bij de arbeidsmarktcommunicatiestrategie (Madia, 2011). Veel mensen die op zoek zijn naar een baan maken gebruik van social media. Om deze reden kunnen organisaties social media gebruiken om vacatures te vervullen, maar ook om een sterk en aantrekkelijk employer brand te creëren. Volgens Isaacson en Peacey (2012) zijn social media dan ook erg belangrijk voor het employer branding proces.

Via social media kunnen werkgevers mensen bereiken die actief op zoek zijn naar een baan, maar ook mensen bereiken die niet actief aan het zoeken en solliciteren zijn, maar wel open staan voor een nieuwe baan (Nikolaou, 2014). Door de opkomst van social media is het voor werkgevers makkelijk om een grote doelgroep te bereiken, gericht boodschappen te communiceren en om interactief te communiceren (McFarland & Ployhart, 2015). Volgens onderzoek dat is gedaan door Carpentier, Stockman en van Hoye (2018) hebben veel organisaties tegenwoordig één of meerdere pagina’s op social media en gebruiken deze voor het werven van nieuwe medewerkers. Social media wordt ook gebruikt om informatie te vinden over een bepaalde werkgever. Wat werkzoekenden vinden heeft invloed op de aantrekkelijkheid van de organisatie en het imago van de organisatie. Uit onderzoek is gebleken dat wanneer een organisatie actief is op social media dit een positieve invloed heeft op het employer brand van de organisatie (Frasca & Edwards, 2017; Carpentier & Stockman & van Hoye, 2018).

Organisaties kunnen naast het hebben van social mediakanalen voor employer branding en het werven van nieuwe medewerkers ook hun eigen medewerkers betrekken op social media (McFarland & Ployhart, 2015). Uit diverse onderzoeken is gebleken, wanneer eigen medewerkers informatie verspreiden en delen over hun werkgever dit een positief effect heeft op hoe aantrekkelijk de organisatie wordt gevonden door potentiële nieuwe medewerkers en de beslissing om ergens te solliciteren (Lievens, 2007).

Om de eigen medewerkers te betrekken op social media kan worden gevraagd of ze een vacature willen delen op hun persoonlijke social media of om de social mediapagina van de organisatie te liken. Ook maken organisaties steeds vaker gebruik van filmpjes op social media waarin ze een goed beeld te laten zien van de organisatie en eigen medewerkers gebruiken (Academie voor arbeidsmarktcommunicatie, 2018). Daarnaast maken steeds meer organisaties gebruik van een beloning wanneer ze potentiële nieuwe medewerkers attenderen op een vacature en deze persoon uiteindelijk wordt aangenomen (Jobvite, 2015). Uit eerder onderzoek is gebleken dat een beloning de eigen medewerkers extra kan stimuleren om iemand aan te dragen, echter is dit niet de beste manier om de betrokkenheid van medewerkers in het werven van nieuwe medewerkers te stimuleren. Extrinsieke motieven zoals een beloning blijkt medewerkers minder te motiveren dan intrinsieke motieven zoals werktevredenheid of omdat ze de organisatie en/of hun kennissen willen helpen (Van Hoye, 2013).

Momenteel maakt de VRK geen gebruik van een beloningen wanneer een medewerker iemand aandraagt en uiteindelijk bij de VRK komt werken. Uit het vooronderzoek blijkt echter wel dat veel nieuwe medewerkers bij de VRK terecht zijn gekomen of met een vacature in aanraking zijn gekomen, doordat ze via via getipt waren door medewerkers van de VRK. Deze medewerkers gedragen zich als ambassadeurs voor de organisatie vanuit intrinsieke motieven. Verder maakt de VRK op dit moment gebruik van twee mediakanalen, Facebook en LinkedIn. Op LinkedIn deelt de VRK de openstaande vacatures. Op facebook worden ook de vacatures gedeeld en worden en nieuws updates gedaan over de veiligheidsregio. De brandweer Kennemerland heeft ook een pagina op twitter. Deze wordt niet gebruikt voor vacatures, maar wordt gebruikt voor nieuws en inlichtingen als er een brand is geweest etc. Daarnaast heeft de VRK in 2018 de werkenbijsite aantrekkelijker gemaakt voor werkzoekenden. Zo staan er bijvoorbeeld een aantal filmpjes op waarin wordt uitgelegd wat de Veiligheidsregio inhoudt en doet. Dit zijn vrij algemene filmpjes over de brandweer, de meldkamer en de GGD. Het kijken van deze filmpjes geeft geen goed beeld van hoe de identiteit en cultuurorganisatie is. Ook wordt er niet gebruik gemaakt van de eigen medewerkers die wat vertellen over de organisatie en hun functie. Een veiligheidsregio die dit wel heel goed doet is de Veiligheidsregio Noord-Holland Noord. Op de site heeft deze veiligheidsregio een kopje genoemd: kijkje achter de schermen. Onder dit kopje kan een potentiële nieuwe medewerkers vlogs bekijken die gemaakt zijn door de eigen medewerkers. In deze vlogs laten de medewerkers zien hoe een werkdag eruitziet van een ambulanceverpleegkundige een ambulancechauffeur en de medewerkers vertellen wat het leukste is aan het ambulance vak. Door deze filmpjes te bekijken krijgt de potentiële nieuwe medewerker een goede indruk van de organisatiecultuur en identiteit en bovendien wordt het gelijk duidelijk hoe het werk en de werkzaamheden eruitzien.

#### De eigen recruitmentsite

Verder wordt de eigen recruitmentsite nog veel gebruikt als wervingsmiddel. De eigen recruitmentsite moet volgens Academie voor arbeidsmarktcommunicatie (2018) worden gezien als de ruggengraat van het succesvol werven en verleiden van potentiële nieuwe medewerkers. Hier moeten organisaties in blijven investeren.

#### Print

Print is daarentegen de oudste manier van arbeidsmarktcommunicatie, maar dit wordt steeds minder gebruikt (Marchal en Mellet, 2007). De voordelen zijn onder andere de zichtbaarheid en een redelijk groot bereik. Een groot nadeel is dat het duur is om hier gebruik van te maken en er kan niet makkelijk gemeten worden of de doelgroep de advertenties zal lezen (Belch en Belch, 2012).

### 3.4.3. Conclusie deelvraag 4

De manier waarop werkzoekenden zich oriënteren op de arbeidsmarkt verandert snel. Tegenwoordig oriënteren de meeste werkzoekenden zich online, daarnaast oriënteren veel werkzoekenden zich via zijn of haar persoonlijke netwerk (NOA,2015). In de beroepsklasse Zorg en Welzijn is de eigen website het populairste wervingskanaal, daarnaast worden vacatures vooral verspreid via vacaturesites en social media. Sinds de opkomst van social media worden deze steeds vaker betrokken bij de arbeidsmarktcommunicatiestrategie (Madia, 2011). Veel mensen die op zoek zijn naar een baan maken gebruik van social media. Om deze reden kunnen organisaties volgens Isaacson en Peacey (2012) social media gebruiken om vacatures te vervullen, maar ook om een sterk en aantrekkelijk employer brand te creëren. Born & Kil Kang (2015) zijn ook van mening dat social media een erg geschikt kanaal is om nieuwe medewerkers aan te trekken.

## Conclusie theoretisch kader

Dit onderzoek heeft twee kernbegrippen, dit zijn arbeidsmarktcommunicatie en employer branding. Zoals hierboven in het theoretisch kader beschreven is employer branding een nieuwe vorm van arbeidsmarktcommunicatie. Als een organisatie een sterk werkgeversmerk heeft zorgt het ervoor dat de organisatie een duidelijk boodschap kan communiceren naar de arbeidsmarkt. Als er een sterk en interessant werkgeversmerk wordt gecommuniceerd op de juiste kanalen maakt dit een vacature aantrekkelijk. Dit zorgt ervoor dat de vacatures sneller vervult worden. Daarentegen als een organisatie geen duidelijk werkgeversmerk heeft en niet weet hoe deze naar de arbeidsmarkt gecommuniceerd moet worden kan dit zorgen voor een slechtere positie op de arbeidsmarkt. De meeste prioriteit voor de VRK ligt bij het aantrekken van verpleegkundigen en artsen, omdat daar sprake is van flinke schaarste. Om deze doelgroep te kunnen bereiken moet er een boodschap worden gecommuniceerd naar de arbeidsmarkt waarin het werkgeversmerk van de VRK op een positieve en unieke manier naar voren komt. Om erachter te komen hoe de VRK dit het beste kan aanpakken moet het eerst duidelijk worden wat de VRK als werkgever uniek en aantrekkelijk maakt. Ook moet duidelijk worden wat VRK intern kan verbeteren om nog aantrekkelijker te worden als werkgever. In de fieldresearch wordt dit onderzocht. De kracht van het werkgeversmerk kan vervolgens worden ingezet in de communicatie naar de arbeidsmarkt.

# Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er is onderzocht en welke methodes hierbij zijn gebruikt. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, deskresearch en fieldresearch. Bij fieldresearch is gekozen voor een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoeksmethode. De keuze van deze onderzoeksmethode wordt verder toegelicht in dit hoofdstuk. Verder komt de verantwoording, de betrouwbaarheid en de dataverwerking van het onderzoek aan bod.

## 4.1. Vooronderzoek

Het vooronderzoek had als doel om informatie te verzamen en inzicht te krijgen in de VRK als organisatie. Er zijn een aantal gesprekken gevoerd met de stagebegeleiders over de geschiedenis van de VRK en over welke ontwikkelingen de organisatie heeft doorgemaakt. Daarnaast gingen de gesprekken over de huidige situatie van de VRK. Hieruit bleek bijvoorbeeld dat de VRK door medewerkers vaak niet wordt gezien als één organisatie, maar als aparte kolommen. Ook zijn er in het kader van het vooronderzoek een aantal gesprekken gevoerd met medewerkers van de P&O afdeling om meer inzicht te krijgen in het gevoerde P&O-beleid. In het begin van het onderzoek gingen deze gesprekken meer in op het algemene P&O-beleid. Verder in het onderzoek gingen deze gesprekken steeds meer over het onderwerp arbeidsmarktcommunicatie. Omdat deze gesprekken tussendoor plaatsvonden zijn er geen gespreksverslagen gemaakt. Daarnaast is er als ondersteuning gebruik gemaakt van verschillende interne documenten zoals het strategisch personeelsplan.

Bij de interne analyse zijn er gegevens verzameld over de huidige situatie. Zo zijn de ontwikkelingen in het personeelsbestand geanalyseerd, de openstaande vacatures, het stagebeleid, sociaal jaarverslag, het strategisch personeelsplan etc. Verder zijn in het kader van het vooronderzoek medewerkers ondervraagd die vanaf 1 juli 2018 in dienst zijn (Persoonlijke communicatie, GGD, 21 maart 2019). Voor de externe analyse is vooronderzoek gedaan naar hoe het probleem is ontstaan. Zoals vergrijzing van de beroepsbevolking en schaarste op de arbeidsmarkt, hierbij zijn bronnen geraadpleegd zoals het CBS.

## Literatuuronderzoek

Literatuuronderzoek vormt de fundering waarop een onderzoek is gebouwd (Saunders, Lewis en Thornhill, 2007). Bij het literatuuronderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende wetenschappelijke en theoretische informatie over het onderwerp van dit onderzoek.

## Deskresearch

Bij deskresearch bestaat het onderzoek uit het verzamelen en analyseren van bestaande documenten (Tubbing, 2014). Voor dit onderzoek is bij deskresearch gebruik gemaakt van interne documenten van de VRK. Daarnaast is er veel gebruik gemaakt van informatie wat al bekend is rondom het onderwerp zoals voorgaande onderzoeken.

## Fieldresearch

Naast deskresearch is er ook gebruik gemaakt van fieldresearch. Bij fieldresearch wordt nieuwe data verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd (Tubbing, 2014). Voor dit onderzoek is gekozen voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van enquêtes wat een kwantitatief karakter heeft en er is gebruik gemaakt van interviews wat een kwalitatief karakter heeft (Verhoeven, 2018).

### 4.4.1. Doelgroep fieldresearch

Het onderzoek is niet organisatiebreed uitgevoerd, omdat uit de situatieschets blijkt dat de VRK verschillende kolommen binnen de organisatie heeft. Deze kolommen verschillen veel van elkaar en er heerst dan ook een andere bedrijfscultuur (Persoonlijke communicatie, P&O, 7 maart 2019). Tijdens dit onderzoek is er ingezoomd op de GGD, omdat uit het vooronderzoek blijkt dat daar het probleem het meeste speelt. Daar speelt de vergrijzing en natuurlijke uitstroom in de toekomst een grote rol en is het aantrekken van medewerkers het lastigst (De VRK, 2019 - 2022). Bij fieldresearch is ervoor gekozen om alleen eigen medewerkers binnen de organisatie te betrekken. Dit is gedaan omdat uit het literatuuronderzoek blijkt dat er eerst inzicht moet worden verkregen in hoe de eigen medewerkers tegen de VRK als werkgever aankijken, wat zij de kracht vinden van de VRK en wat de organisatie in hun ogen uniek maakt (Backhaus en Tikoo, 2004). Hierdoor wordt geacht een reëel beeld te schetsen van het werkgeversmerk van de VRK en de adviezen zullen hierdoor gebaseerd zijn op echte feiten en percepties van eigen medewerkers. Fieldresearch is uitgevoerd onder de medewerkers die werkzaam zijn op de volgende afdelingen van de GGD:

* Preventie, Advies & Crisis (PAC)
* Jeugdgezondheidszorg (JGZ)
* Ambulancezorg (AZ)
* Meld- Informatie- en Coördinatiecentrum Kennemerland (MICK)

4.4.2. Kwantitatief onderzoek  
Ondanks dat een enquête normaal gesproken meer gaat om feiten en cijfers was het voor dit onderzoek belangrijk om d.m.v. een enquête inzicht te krijgen in de percepties en meningen van medewerkers. Om deze reden is er gekozen voor een aantal open vragen, waardoor medewerkers niet werden beperkt in het antwoord geven (Zie bijlage 4). Door gebruik te maken van een enquête konden meer respondenten worden bereikt, waardoor inzicht kon worden verkregen in zoveel mogelijk percepties van medewerkers. Daarnaast hadden de respondenten het druk en weinig tijd, waardoor een enquête een goede manier was om alsnog informatie te verkrijgen.

Uit de theorie kan geconcludeerd worden dat arbeidsmarktcommunicatie sterk verbonden is met het werkgeversmerk van de organisatie. Volgens onderzoek van Hemminga & Roest (2012) zijn de eigen medewerkers de belangrijkste stakeholders en zij hebben de meeste invloed op het werkgeversmerk. Daarnaast moeten de eigen medewerkers volgens hun in kaart brengen wat de organisatie uniek, authentiek en aansprekend maakt. In de fieldresearch is daarom gekozen om de eigen medewerkers van de organisatie te betrekken. In de enquête zijn vragen opgenomen die te maken hebben met het werkgeversmerk van de VRK. Daarnaast is hiervoor gekozen omdat uit de theorie blijkt dat internal branding een voorwaarde is voor het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk (De Witte, 2004). Ook is het volgens Barrow en Mosley (2005) belangrijk dat medewerkers achter het werkgeversmerk staan en zich herkennen in het beeld dat extern gecommuniceerd wordt. Om deze redenen ging het bij fieldresearch om de percepties van de eigen medewerkers. Uit de theorie blijkt echter ook dat het imago en de identiteit van een werkgever met elkaar overeen moeten komen. Een imago-onderzoek was voor dit onderzoek lastig, omdat de potentiële nieuwe medewerkers moeilijk te bereiken waren. Om deze reden is er in de enquête een vraag opgenomen over of de identiteit van de organisatie klopt met het beeld (imago) dat zij hadden voordat zij in dienst kwamen.

Verder is er in het theoretisch kader inzicht verkregen in wat de Nederlandse beroepsbevolking en verpleegkundigen en artsen zoeken in een werkgever, de zogenoemde pullfactoren. In de vragen van het fieldresearch zijn deze pullfactoren meegenomen. Ook zijn er vragen in de enquête opgenomen die betrekking hebben op de EVP van de VRK, want uit de theorie blijkt dat EVP een sterk verband heeft met employer branding en arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast bleek uit de theorie dat naast employer branding de recruitmentstrategie referral recruitment steeds belangrijker wordt in het binnen halen van medewerkers. Om deze reden is er aan de medewerkers gevraagd of ze de VRK wel of niet zouden promoten als werkgever en welke boodschap ze zouden communiceren als ze dit zouden doen. In bijlage 5 is per enquêtevragen uitgebreid opgenomen hoe deze tot stand zijn gekomen op basis van het vooronderzoek en de theorie.

### 4.4.3. Kwalitatief onderzoek

Naast de online enquête is er gekozen voor een aantal interviews met leidinggevenden uit de GGD-kolom (Zie bijlage 6). Er is gekozen om alleen leidinggevenden te interviewen, omdat de leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor de werving en selectie. Daarnaast levert het interviewen van leidinggevenden waardevolle informatie op, omdat zij bekend zijn met de doelgroep die d.m.v. arbeidsmarktcommunicatie kan worden bereikt. Deze interviews zijn minder gericht op het achterhalen van het werkgeversmerk, maar meer gericht op de communicatie naar de arbeidsmarkt. Er is gekozen om geen interviews te doen met medewerkers i.v.m. de hoeveelheid tijd en de enquête die al onder de medewerkers is gehouden.

De uitkomsten van de interviews helpen om in kaart te brengen hoe leidinggevenden tegen arbeidsmarktcommunicatie aankijken. Er werd bijvoorbeeld ingegaan op hoe zij gezien willen worden door potentiële nieuwe medewerkers en welke boodschap zij willen uitzenden. Verder bleek uit de theorie dat het aanbieden van stages belangrijk is om bekendheid te creëren en om medewerkers vroegtijdig aan de organisatie te binden. Tijdens de interviews is daarom ingegaan op het huidige en gewenste stagebeleid. Uit het vooronderzoek blijkt ook dat er nog veel winst valt te behalen op het gebied van naamsbekendheid van de VRK. Tijdens de interviews is dit meegenomen en is er gevraagd op welke wijze de VRK meer naamsbekendheid en meer kandidaten kan aantrekken volgens hun. Uit de theorie blijkt bijvoorbeeld dat social media hier belangrijk bij is. Ook is gevraagd wat de VRK intern zou kunnen verbeteren om aantrekkelijker te worden als werkgever, dit wijst weer terug op het stuk theorie: extern winnen is intern beginnen. In bijlage 7 is per interviewvragen uitgebreid opgenomen hoe deze tot stand zijn gekomen op basis van het vooronderzoek en de theorie.

### 4.4.4. Betrouwbaarheid Semigestructureerde Interviews

Bij de betrouwbaarheid gaat het erom dat de resultaten uit het onderzoek hetzelfde zullen zijn als het onderzoek op precies dezelfde manier opnieuw wordt uitgevoerd. De betrouwbaarheid komt volgens onderzoekers onder druk te staan bij een kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2018). Echter is er geprobeerd om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen. Zo is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews waarbij de vragen van tevoren zijn opgesteld. Aan de hand van het vooronderzoek en het theoretisch kader is namelijk duidelijk geworden wat voor informatie verzameld moest worden voor dit onderzoek. Op deze manier is er gemeten wat er gemeten moest worden (Baarda, 2013). Verder werd er aan de respondenten voldoende ruimte gegeven voor persoonlijke opvattingen en is er interesse getoond en samengevat om het gesprek soepel te laten verlopen. Echter kan het zijn dat de respondenten bij de interviews wel zijn beïnvloed door de interviewer, omdat de onderzoeker zelf het onderzoeksinstrument was. Dit kan ervoor zorgen dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven (Baarda, 2013).

#### Validiteit en representativiteit interviews

Net als de betrouwbaarheid komt de validiteit volgens onderzoekers ook onder druk te staan bij een kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2018). Dit komt doordat er minder mensen meegenomen kunnen worden in een kwalitatief onderzoek. Echter is geprobeerd om de validiteit van dit onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen door een vaste volgorde in de vraagstellingen aan te houden. Ook zijn de vragen van tevoren getest of ze wel helder genoeg waren (Baarda, 2013). Daarnaast zijn de interviews geanonimiseerd om te zorgen dat de respondenten zo eerlijk mogelijk de vragen beantwoorden. Hierdoor was er minder kans op sociaal wenselijke antwoorden. Aan het begin van het gesprek is dit direct verteld, zodat de respondenten weten dat alle informatie op een correcte manier wordt gebruikt (Dingemanse, 2019). Er werd geprobeerd de externe validiteit te waarborgen door zoveel mogelijk leidinggevenden te interviewen. Alle twaalf leidinggevenden van de afdelingen PAC, JGZ, AZ en MICK werden uitgenodigd voor een interview. Er is gekozen om al deze medewerkers uit te nodigen, zodat de onderzoeker geen invloed had op de selectie van de respondenten (Baarda, 2013). Er zijn in totaal vijf interviews gehouden met leidinggevenden van alle vier de afdelingen.

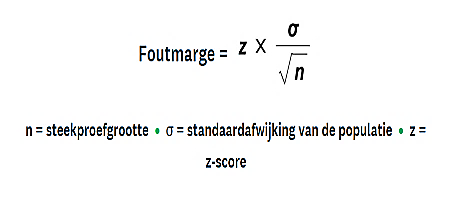
### 4.4.5. Betrouwbaarheid online enquête

De betrouwbaarheid is op verschillende manieren verhoogd bij het kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2018). Zo zijn er bij de enquête enkele persoonlijke vragen gesteld, deze vragen waren zeer algemeen, waardoor de anonimiteit wordt gewaarborgd. In de mail naar de respondenten (Zie bijlage 8) werd ook duidelijk aangegeven dat de anonimiteit van de respondenten wordt gewaarborgd. Verder is er bij Survey Monkey gebruik gemaakt van een universele link die door alle respondenten kan worden gebruikt. De respondenten moesten op deze link in de email klikken en dan kwamen ze automatisch bij de enquête. Door gebruik te maken van een link werd het vertrouwen in de anonimiteit groter, omdat het niet gekoppeld is aan een persoonlijk account. Dit alles zorgde ervoor dat de respondenten sneller bereid waren eerlijk te antwoorden en minder sociaal wenselijke antwoorden gaven. Ook stond in de email beschreven dat het invullen van de enquête ongeveer 10 minuten duurt. Dit was iets ruimer ingeschat want de gemiddelde invulduur was uiteindelijk 8 minuten. Er werd gestreefd naar een zo kort mogelijke invulduur, waardoor de bereidheid om de enquête in te vullen groter werd en het voltooiingspercentage hoger.

#### Validiteit en representativiteit enquête

De enquête is naar alle 350 medewerkers van de GGD-afdelingen toegestuurd. Er werd gestreefd naar zoveel mogelijk reacties op de enquête. Om dit te realiseren is de enquête zo gebruiksvriendelijk gemaakt en zijn er herinneringen gestuurd naar medewerkers die de enquête nog niet hadden ingevuld (Zie bijlage 9). Door zoveel mogelijk reacties te verzamelen wordt geacht dat de resultaten kloppen met de werkelijkheid en bruikbaar is voor dit onderzoek.

* De populatieomvang, het totale aantal mensen van wie de meningen en percepties door de steekproef wordt vertegenwoordigt is **350**.
* Bij de enquête wordt er een betrouwbaarheidsniveau gehanteerd van **95%**. Dit is de waarschijnlijkheid dat de steekproef de percepties van hele populatie nauwkeurig vertegenwoordigt.
* De steekproefgrootte, het aantal medewerkers die de enquête hebben ingevuld is **92**.

Met deze gegevens kan de foutmarge worden berekend. De foutmarge wordt ook wel betrouwbaarheidsinterval genoemd. Het geeft aan in hoeverre de resultaten uit de enquête overeenkomen met de percepties en meningen van de gehele populatie. De foutmarge is berekend met de formule in figuur 4.1. Hoe lager het getal, hoe betrouwbaarder de resultaten zijn. De enquête die bij de VRK is uitgevoerd heeft een foutmarge van **9%.** Deze foutmarge geeft aan dat er een grote kans is dat de resultaten de meningen en percepties van de gehele populatie vertegenwoordigen (Survey Monkey, 2019).

*Figuur 4.1: Formule foutmarge (Survey Monkey, 2019).*

### 4.4.6. Dataverwerking

Voor het verwerken van de data zijn bij de interviews de resultaten getranscribeerd, hierbij is de gebroken audio omgezet naar tekst. Er is gekozen voor een woordelijke transcriptie, dit houdt is dat de opname is overgenomen zoals dit letterlijk door de leidinggevenden is gezegd, maar zonder bijvoorbeeld herhalingen of stottering. Hierna is de tekst geanalyseerd en gecodeerd. Bij het analyseren van de interviews is er gebruik gemaakt van een analyseschema (Zie bijlage 12).

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving

*Figuur 4.2: Analyse schema interviews*

Bij de enquête zijn de resultaten op de gesloten vragen geanalyseerd en geïnterpreteerd door gebruik te maken van grafieken en tabellen (Zie bijlage 13). De grafieken zorgden voor een handig overzicht in de resultaten, daarnaast gaven de tabellen duidelijke percentages en aantallen weer. Verder zijn de resultaten op de open vragen geanalyseerd en geïnterpreteerd door het samenvoegen van antwoorden. Vaak waren antwoorden anders geformuleerd, maar gaven ze inhoudelijk hetzelfde aan. Door deze gelijkwaardige open antwoorden samen te voegen werd het analyseren en de telling van de resultaten makkelijker en het weergaf sneller opvallende trends.

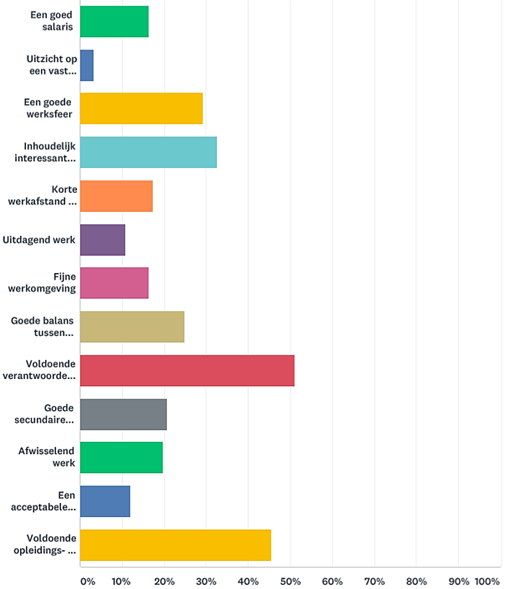
# Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de fieldresearch weergegeven. In bijlage 11 zijn de verslagen van de interviews met de leidinggevenden opgenomen. In bijlage 12 staat het analyseschema van de interviews en in bijlage 13 zijn de resultaten van de enquête opgenomen. De vragen die door middel van het kwantitatief en kwalitatief onderzoek worden beantwoord zijn de volgende:

* Wat zijn de Unique selling points van de VRK als werkgever?
* Wat kan de VRK intern verbeteren om aantrekkelijker te worden als werkgever?
* Wat kan en wil de VRK communiceren naar de doelgroep op de arbeidsmarkt?

## 5.1. Wat zijn de Unique selling points van de VRK als werkgever?

### 5.1.1 Aantrekkelijkheid van de VRK als werkgever

Aan medewerkers uit de GGD-kolom is gevraagd wat de VRK in hun ogen een goede werkgever maakt. Wat vaak terugkomt is dat de VRK proactief stimuleert in de talentontwikkeling van medewerkers. Er is veel aandacht voor zowel persoonlijke en professionele ontwikkeling. Medewerkers geven ook aan dat er een fijne werksfeer is tussen de collega’s en de leidinggevenden. Zowel collega’s als leidinggevenden weten wat er speelt en zijn zeer betrokken. Het management is ontspannen en meelevend en medewerkers voelen zich gewaardeerd. Verder is de VRK volgens meerdere medewerkers een goede werkgever, omdat ze vertrouwen hebben in de medewerkers. Zo geeft medewerker X (Bijlage 13) aan: “de VRK heeft vertrouwen in mijn kunnen als professional. ” Daarnaast wordt flexibel vaak genoemd door medewerkers. Zo is er veel vrijheid in het werk en grote mate van zelfstandigheid. Ook is er voldoende ruimte om het werk en de taken zelf in te delen. Daarnaast is de VRK flexibel in werktijden en in plaats onafhankelijk werken, hierdoor hebben medewerkers eigen regie op werk-privé balans. Verder geven medewerkers aan dat ze de VRK een goede werkgever vinden vanwege het maatschappelijke nut. Het is een dienstverlenende organisatie dat klaar staat voor de klanten en de eigen medewerkers. Ook zeggen veel medewerkers dat ze de VRK een betrouwbare en stabiele werkgever vinden. Zo zegt medewerker X (Bijlage 13): “de VRK is in de basis een betrouwbare, stevige organisatie die ten dienste staat voor de klanten en de samenleving.”

### 5.1.2. Pullfactoren van de VRK

Uit het theoretisch kader blijkt dat verschillende factoren werk aantrekkelijk maakt. Het doel is om te achterhalen welke factoren de VRK in huis heeft die de Nederlandse beroepsbevolking en de medewerkers in de zorg belangrijk vinden in het kiezen van een werkgever. Medewerkers konden een keuze maken uit de dertien belangrijkste pullfactoren die zij het meest toepasselijk vonden voor de VRK. De top drie meeste toepasselijke pullfactoren van de VRK zijn:

* Voldoende verantwoordelijkheid en zelfstandigheid (47 medewerkers, 51%)
* Voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (42 medewerkers, 46%)
* Inhoudelijk interessant werk (30 medewerkers, 33% )

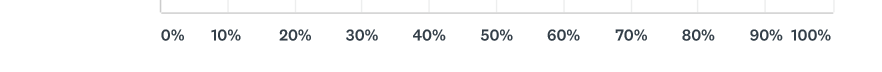
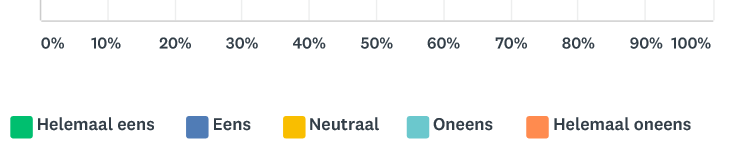
Wat opvalt is dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat er sprake is van veel verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Daarnaast geeft bijna de helft van alle respondenten aan dat er voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Ook geven veel medewerkers aan dat ze Inhoudelijk interessant werk hebben.

*Figuur 5.1: Pullfactoren de VRK*

### 5.1.3. De GGD als onderdeel van de VRK

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijvingHet doel van de stelling: “Ik vind het aantrekkelijk om te werken in een organisatie als de VRK, omdat het een samenwerkingsverband is van verschillende hulpverleningsdiensten” is om erachter te komen of de eigen medewerkers het aantrekkelijk vinden om onderdeel te zijn van een veiligheidsregio of dat dit geen invloed heeft op de aantrekkelijkheid van de VRK als werkgever.

* 27% van de respondenten is het helemaal eens met deze stelling
* 46% van de respondenten is het eens met deze stelling
* 20% van respondenten is neutraal in deze stelling
* 5% van de respondenten is het oneens met deze stelling
* 2% van de respondenten is het helemaal oneens met deze stelling

*Figuur 5.2: Aantrekkelijk door samenwerkingsverband*

Een grote meerderheid is het eens met de stelling en vindt het aantrekkelijk om te werken bij een veiligheidsregio. Wel geven een aantal medewerkers aan dat de VRK weinig tot de verbeelding spreekt buiten de organisatie. Zo zegt medewerker X (Bijlage 13): “Veiligheidsregio als werkgever is vrijwel onbekend bij het publiek. De GGD en de brandweer zegt hen meer.” Een andere medewerker (Bijlage 13) zegt: “De VRK is een mooie organisatie die op vele vlakken actief is in de regio, ik heb alleen niet het gevoel dat ik samenwerk met andere hulpverleningsdiensten.”

### 5.1.4. Punten waar medewerkers trots op zijn

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving“Ik ben trots om te zeggen dat ik een medewerker van de VRK ben” Het doel van deze stelling is om te achterhalen of de medewerkers trots zijn op de VRK als werkgever en waar zij precies trots op zijn. Dit heeft invloed op de Employee Value Proposition van de VRK.

* 17% van de respondenten is het *helemaal eens* met deze stelling
* 53% van de respondenten is het *eens* met deze stelling
* 25% van respondenten is *neutraal* in deze stelling
* 3% van de respondenten is het *oneens* met deze stelling
* 2% van de respondenten is het *helemaal oneens* met deze stelling

De ruime meerderheid van de respondenten zegt trots te zijn. Ze zijn trots op het feit dat ze zich inzetten voor het algemeen belang van de gemeenschap en de bijdrage die de VRK levert aan de samenleving. Zo zegt medewerker X (Bijlage 13): “Trots om een bijdragen te leveren aan een organisatie die de gezondheid en veiligheid van de regio bevorderd. ”

*Figuur 5.3: EVP van de VRK*

### 5.1.5. Onderscheid van concurrerende werkgevers

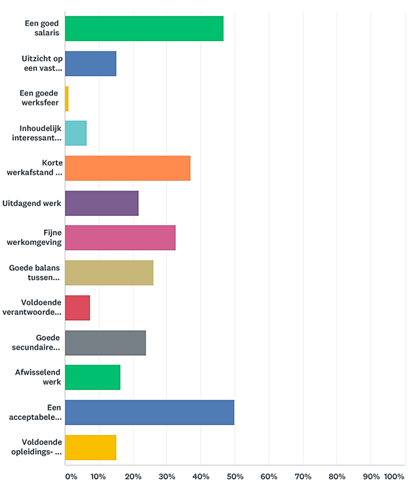
Door de vraag te stellen op welke manier de VRK zich als werkgever onderscheid van andere werkgevers, wordt in kaart gebracht wat de VRK bijzonder maakt. Medewerkers geven aan dat de VRK een bijzondere organisatie is, omdat de organisatie zich op verschillende vlakken inzet voor de veiligheid en gezondheid. Bij de VRK zitten al deze verschillende disciplines onder één dak. Zo zegt medewerker X (Bijlage 13): “De meeste GGD ‘s in de regio is gewoon een GGD, wij vallen als GGD onder de veiligheidsregio.” Daarnaast onderscheid de VRK zich volgens de medewerkers, omdat de organisatie goed is voor haar medewerkers en er worden veel ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden. Verder geven veel medewerkers aan dat de VRK hun kennis waardeert en dat de professionaliteit van de organisatie de VRK onderscheid van andere werkgevers.

5.1.6. Conclusie deelvraag 5

Uit de verschillende percepties en meningen van de medewerkers springt eruit dat de VRK veel opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden heeft. Verder blijkt uit de resultaten dat er een fijne werksfeer heerst. Ook komt duidelijk naar voren dat er bij de VRK sprake is van interessant werk waarbij de medewerkers veel vrijheid, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid krijgen. Deze factoren maken de VRK een aantrekkelijke werkgever en komen overeen met de pullfactoren van de doelgroep uit het theoretisch kader. Volgens medewerkers is de VRK uniek en onderscheid zich van andere werkgevers, doordat de organisatie zich op verschillende vlakken inzet voor de veiligheid en gezondheid. Uit de resultaten blijkt ook dat medewerkers trots zijn op het feit dat ze zich inzetten voor het algemeen belang van de gemeenschap en de bijdrage die de VRK levert aan de samenleving, dit is dan ook de employer value proposition van de VRK. Ze zijn trots op de corebusiness van de organisatie: veiligheid en gezondheid.

## Wat kan de VRK intern verbeteren om aantrekkelijker te worden als werkgever?

### 5.2.1. Minder aantrekkelijk van de VRK als werkgever

Aan medewerkers uit de GGD-kolom is gevraagd wat de VRK in hun ogen een nog betere werkgever zou maken. Wat vaak terugkomt is dat de VRK een nog betere werkgever zou worden als er sprake was van minder bureaucratie. De VRK wordt gebonden aan regels en procedures en medewerkers vinden de organisatie nogal “log”. Zo geeft medewerker X (Bijlage 13) aan: “De VRK zou aantrekkelijker zijn als veranderingen sneller doorgevoerd konden worden.” Daarnaast geven veel medewerkers aan dat er een grote overlegcultuur heerst en dat ze minder verplichte vergaderingen willen. Ook zeggen medewerkers dat er een betere verbinding moet komen tussen de verschillende kolommen. Verder zeggen ze dat er nog winst valt te behalen als werkgever door een positieve uitstraling te communiceren en meer zichtbaar te zijn voor het publiek. Daarnaast zou de VRK een aantrekkelijkere werkgever zijn als ze betere arbeidsvoorwaarden zouden krijgen zoals meer vakantiedagen en een beter salaris. Ook wordt een betere afstemming van de werkdruk en een betere kantooromgeving een aantal keer genoemd. De medewerkers noemen oplossingen voor het verminderen van de werkdruk zoals meer collega’s aantrekken. Verder zeggen medewerkers (Bijlage 13): “Meer starters aannemen met innovatieve ideeën en niet alleen werkervaring als vereiste”. Ook zegt medewerker X (Bijlage 13): “het zou fijn zijn als de VRK een organisatie wordt die alle vacatures soepel kan vervullen.”

### 5.2.2. Verbeterpunten pullfactoren van de VRK

Het doel van deze vraag is om te achterhalen welke factoren de VRK nog niet in huis heeft of nog kan verbeteren. De medewerkers hebben een keuze gemaakt uit de dertien belangrijkste pullfactoren die zij het minst toepasslijk vinden voor de VRK. De top drie minst toepasselijke pullfactoren van de VRK zijn:

* Een acceptabele werkdruk (46 medewerkers, 50%)
* Een goed salaris (43 medewerkers, 47%)
* Fijne werkomgeving (30 medewerkers, 33%)

De helft van de respondenten geeft aan dat er een behoorlijke werkdruk is bij de VRK. Daarnaast geeft iets minder dan de helft aan dat er geen sprake is van een goed salaris. Ook geven ze aan dat er nog verbeteringen kunnen plaatsvinden in de werkomgeving bij de VRK (Zie bijlage 13).

### 5.2.3. Interne mobiliteit

*Figuur 5.4: Verbeterpunten pullfactoren de VRK*

Uit de interviews blijkt dat de leidinggevenden vinden dat de interne mobiliteit meer bevorderd moet worden (Zie bijlage 11). Volgens hun moet het makkelijker worden om over verschillende afdelingen heen te werken. Hier wordt mee bedoelt dat op dit moment iemand solliciteert op de functie infectieziekte bestrijding of op de functie jeugdgezondheidszorg, maar wellicht is het aanbieden van combinatie functies wel veel aantrekkelijker. Zo zegt leidinggevende X (Bijlage 11): “Het lijkt zo te zijn als je eenmaal jeugdarts bent dat je dat je hele leven hier bent. Dat is niet meer van deze tijd. Als we hier meer dwarsverbanden in krijgen zou dit een hele mooie aanvulling zijn, daar wil je werken als hulpverlener.”

5.2.4. Stagebeleid  
Uit de resultaten van de interviews blijkt dat het bij sommige afdelingen binnen de GGD lastig is om stagiaires in te zetten. Zo is het bij de cluster maatschappelijke zorg lastig door de complexiteit van de taken. Ook bij de ambulance is het lastig om stagiaires in te zetten, omdat ze te maken hebben met de wet BIG. Bij de andere afdelingen staan ze daarentegen erg positief tegenover stages. Stages zijn volgens deze leidinggevenden mooie ingangen voor nieuwe medewerkers en om binnen een opleiding meer bekendheid te krijgen. Leidinggevende X (Bijlage 11) vertelt: “We hebben wel af een toe een stagiaire op de afdeling en we hebben wel iets van een stagebeleid, maar het is allemaal te zuinig” Ze zijn van mening dat ze meer kansen moeten bieden voor stagiaires en dat ze veel meer naar hogescholen en universiteiten moeten gaan. Op dit moment hebben ze wel al een aantal samenwerkingsverbanden, maar dit kan meer worden uitgebreid volgens de leidinggevenden. Zo zeggen ze (Bijlage 11): “Zij zijn de toekomst van de VRK en het begint al bij een goed stagebeleid”.

### 5.2.5. Benadering doelgroep

Uit de interviews blijkt dat er twee verschillende doelgroepen geworven kunnen worden (Zie bijlage 11). De artsen en verpleegkundigen die geen onregelmatige diensten willen draaien zoals in ziekenhuizen, maar een baan willen van 9 tot 5. En de artsen en verpleegkundigen die het juist interessant vinden om te werken bij een veiligheidsregio, omdat ze ook op een andere manier ingezet kunnen worden als er een grote ramp is. Deze mensen kunnen elk moment worden opgeroepen. Hierbij trek je mensen aan die graag in de zorg en helpverlening zitten, maar die breder en diverser willen dan hun eigen taakveld.

### 5.2.6. Kanalen

De leidinggevenden zijn van mening dat ze meer medewerkers kunnen aantrekken door gebruik te maken van de juiste kanalen (Zie bijlage 11). Zo wordt er een voorbeeld genoemd dat ook de verpleegkundige en medische kanalen gebruikt moeten worden. Daarnaast geloven de leidinggevenden in referral recruitment. Dat de eigen medewerkers worden gebruikt als ambassadeurs van de organisatie en dat zij mensen in hun kenniskring benaderen of ergens op attenderen. Verder moet er volgens de leidinggevenden meer gebruik worden gemaakt van social media zoals Instagram, Facebook en LinkedIn. Los van de kanalen moet de VRK haar naamsbekendheid verbeteren. Zo wordt door leidinggevende X gezegd (Bijlage 11): “Zorgen dat we bekend zijn bij de doelgroep en dat het zichtbaar is wie we zijn en wat we doen.” Een andere leidinggevende zegt (Bijlage 11): “Geen stagiaire heeft ooit gehoord van de VRK. Hier wordt geen aandacht aan besteed, wij moeten veel meer op carrièrebeurzen of andere media aanwezig zijn.”

### 5.2.7. Binden en boeien

Uit de interviews blijkt dat VRK geen moeite heeft in het behoudt van personeel (Zie bijlage 11). Als medewerkers eenmaal binnen zijn dan blijven ze ook vaak volgens de leidinggevenden. Het gaat dus meer om het aantrekken en binnen halen van medewerkers waar employer branding de oplossing voor zou kunnen zijn. Als medewerkers wel vrijwillig weggaan is de reden vaak niet bekend bij VRK.

5.2.8. Conclusie deelvraag 6

Wat de VRK minder aantrekkelijk maakt volgens de medewerkers is de bureaucratie en de daarbij horende vergadercultuur. Daarnaast zijn de medewerkers van mening dat er een betere verbinding moet komen tussen de verschillende kolommen. Ook het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden zoals salaris en het verminderen van de werkdruk zou de VRK een aantrekkelijkere werkgever maken. De leidinggevenden zijn van mening dat de VRK een aantrekkelijkere werkgever kan worden door de interne mobiliteit meer te bevorderen en door combinatie functies aan te bieden. Daarnaast moet het stagebeleid worden verbeterd, ze zijn van mening dat ze bij de VRK meer stageplekken moeten aanbieden. Verder moet de benadering van doelgroep anders volgens de leidinggevenden en moet de VRK gebruik maken van de juiste kanalen zoals social media. Door te werken aan deze punten kan de VRK haar aantrekkelijkheid intern verbeteren, waardoor de organisatie aantrekkelijker wordt voor de eigen medewerkers, maar ook voor potentiële nieuwe medewerkers.

## 5.3. Wat kan en wil de VRK communiceren naar de doelgroep op de arbeidsmarkt?

### 5.3.1. Het imago van de VRK

Uit de theorie blijkt dat het belangrijk is dat het imago en de identiteit van een organisatie met elkaar overeenkomen. Om deze reden is gevraagd wat voor beeld de medewerkers van de VRK hadden voordat ze gingen solliciteren. Door deze vraag te stellen wordt d.m.v. de eigen medewerkers geprobeerd in kaart te brengen wat het werkgeversimago van de VRK op de arbeidsmarkt is. Uit de resultaten blijkt dat veel medewerkers niet bewust voor de VRK hebben gekozen, maar voor de GGD. Veel medewerkers geven ook aan dat ze de VRK niet kenden voor indiensttreding, wel kenden ze de afzonderlijke kolommen. Zo zegt medewerker X (Bijlage 13): “Ik had geen duidelijk beeld van de VRK. Ik was vooral bekend met de GGD en voor mijn gevoel solliciteerde ik ook bij de GGD.” Medewerkers die de VRK wel kenden voordat ze gingen solliciteren hadden over het algemeen een positief beeld van de organisatie. Veel medewerkers zagen de VRK als een veelzijdige en professionele organisatie die zich bezighoudt met het algehele welzijn van de regio. Wel dachten een aantal medewerkers dat de VRK logge en trage organisatie zou zijn. Daarnaast hadden een aantal medewerkers het gevoel dat de VRK niet toegankelijk is voor starters op de arbeidsmarkt (Zie bijlage 13).

### 5.3.2. De identiteit van de VRK

Nadat de eigen medewerkers het beeld hebben beschreven die zij hadden voordat ze in dienst kwamen, is gevraagd of dit beeld klopte met hoe de VRK als werkgever daadwerkelijk is. Het doel van deze vraag is om in kaart te brengen of het imago van de VRK overeenkomt met de identiteit van de VRK.

* Bij 32% van de respondenten kwam het beeld *volledig overeen* met de werkelijkheid
* Bij 53% van de respondenten kwam het beeld *gedeeltelijk overeen* met de werkelijkheid
* Bij 15% van de respondenten kwam het beeld *niet overeen* met de werkelijkheid

Bij veel medewerkers is de VRK een grotere organisatie dan ze hadden verwacht, omdat de GGD onder de veiligheidsregio valt. Ze waren niet op de hoogte van de samenwerkingen, zo geeft medewerker X (Bijlage 13) aan: “Het bedrijf heeft veel meer verschillende disciplines dan ik in eerste instantie dacht. “Een andere medewerker zegt (Bijlage 13): “Ik werk er nu ruim 1,5 jaar en voel wel dat ik deel uitmaak van een groter geheel, i.p.v. alleen de GGD. Er zijn veel mogelijkheden en mijn kennis van de veiligheidsregio is vergroot.” Verder geven sommige medewerkers aan dat er sprake is van meer bureaucratie dan ze van tevoren gedacht hadden. Andere medewerkers geven aan dat de VRK als werkgever boven verwachting blijkt te zijn. Zo is de VRK volgens medewerkers een betrokken werkgever en goed voor haar medewerkers (Zij bijlage 13).

### 5.3.3. Het gewenste imago

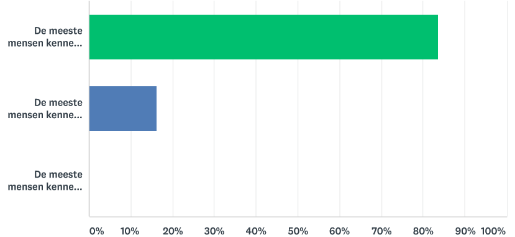
Aan de leidinggevenden is gevraagd hoe zij het liefst gezien willen worden door potentiële nieuwe medewerkers op de arbeidsmarkt. Volgens leidinggevenden moet de VRK gezien worden als een onafhankelijke professionele organisatie met maatschappelijke relevantie. Waar leuk en interessant werk te doen is en met veel mogelijkheden om te ontwikkelen (Zie bijlage 11). Zo zegt leidinggevende X (Bijlage 11): “We hebben een actief opleidingsbeleid en we stimuleren dat mensen zich op allerlei fronten ontwikkelen.” Daarnaast kan iemand in de rampenbestrijding altijd een nevenfunctie vervullen, deze crisisfunctie geeft een extra dimensie aan het werk. Verder moet de VRK gezien worden als een organisatie die altijd voor de klant gaat. Het is een betrouwbare organisatie die kwaliteit levert en verder is collegiaal heel belangrijk volgens de leidinggevenden. In de arbeidsmarktcommunicatie zijn ze van mening dat er met Jip en Janneke taal gecommuniceerd moet worden. Het moet duidelijk zijn wie en wat de VRK wil. Verder wordt gezegd (Bijlage 11): “Het zou mooi zijn als de VRK bekend staat als een vlotte organisatie met lef en niet dat bureaucratische, hier zit nog wel wat verbetering in.”

### 5.3.4. Naamsbekendheid van de GGD en de VRK

****Door de vraag te stellen: “In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving de GGD als organisatie” wordt geprobeerd de naamsbekendheid van de GGD te achterhalen (Zie bijlage 13).

* 15% van de respondenten geeft aan dat de meeste mensen de GGD Kennemerland *niet kennen*
* 75% van de respondenten geeft aan dat de meeste mensen de GGD Kennemerland *kennen van naam*
* 10% van de respondenten geeft aan dat de meeste mensen de GGD Kennemerland *goed kennen*

*Figuur 5.5: Naamsbekendheid GGD*

****Door de vraag te stellen: “In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving de VRK als organisatie” wordt geprobeerd de naamsbekendheid van de VRK te achterhalen. Dit is nodig om te kijken wat dit betekent voor arbeidsmarktcommunicatie en welke boodschap gecommuniceerd moet worden (Zie bijlage 13).

* 84% van de respondenten geeft aan dat de meeste mensen de VRK *niet kennen*
* 16% van de respondenten geeft aan dat de meeste mensen de VRK *kennen van naam*
* 0% van de respondenten geeft aan dat de meeste mensen de VRK *goed kennen*

*Figuur 5.6: Naamsbekendheid de VRK*

#### Communicatie vanuit de VRK of de GGD

Er zijn verschillende meningen van leidinggevenden over of er vanuit de GGD of vanuit de VRK gecommuniceerd moet worden naar de arbeidsmarkt (Zie bijlage 11). Volgens leidinggevende X moet er vanuit de GGD gecommuniceerd worden niet vanuit de VRK. Deze leidinggevende is van mening dat een arts of verpleegkundige niet snel zal aanslaan op de VRK, omdat ze de GGD wel kennen maar de VRK niet. Een andere leidinggevende zegt juist (Bijlage 11): “Ik wil in arbeidsmarktcommunicatie meer de dwarsverbanden aangeven.” Een andere leidinggevende is ook van mening dat er meer uitgelegd moet worden wat de VRK als organisatie inhoudt. Zo geeft leidinggevende X aan (Bijlage 11): “Als ik tijdens een interview zeg dat de GGD-afdeling JGZ ook nog onderdeel is van de VRK dan snappen mensen dat niet, terwijl het juist mooi is dat je bij de VRK al die verschillende disciplines in één huis hebt, ook mensen in een sollicitatiegesprek weten vaak niet wat de VRK inhoudt.”

### 5.3.5. Boodschap vanuit eigen medewerkers

Door de vraag te stellen aan de medewerkers of ze de VRK als werkgever zouden promoten bij hun vrienden, familie of zakelijknetwerk, wordt geprobeerd te achterhalen of ze ingezet kunnen worden als ambassadeurs voor de organisatie. Daarnaast wordt achterhaald wat ze zouden zeggen als ze de VRK zouden promoten. Als de eigen medewerkers de VRK niet zouden promoten op de arbeidsmarkt wordt er geprobeerd in kaart te brengen waarom ze dit niet zouden doen.

Van de respondenten geeft 88% aan dat ze de VRK als werkgever zouden promoten (Zie bijlage 13). Deze medewerkers zouden zeggen dat de VRK een fijne werkgever is met oog voor het personeel. Ze zouden zeggen dat er veel aandacht is voor talentonwikkeling en een prettige werksfeer is met leuke collega’s. Verder zouden ze zeggen dat er redelijk veel kans is op een vast dienstverband. Sommige medewerkers zouden de VRK niet promoten. Zo zegt medewerker X (Bijlage 13): “De VRK heeft een ambtelijke sfeer en is geen flitsende organisatie zoals een commercieel bedrijf.” Meerdere medewerkers zeggen dat het niet promoten te maken heeft met de verhouding 'oud' en 'jong' die bij de VRK uit balans is. Daarnaast is het volgens medewerkers moeilijk om bij de VRK binnen te komen als je geen werkervaring hebt.

### 5.3.6. Boodschap vanuit leidinggevenden

Tijdens de interviews is aan de leidinggevenden gevraagd wat er volgens hun gecommuniceerd moet worden naar de arbeidsmarkt om potentiële nieuwe medewerkers aan te trekken. De meeste leidinggevenden vinden dat er in de boodschap benoemd moet worden dat de GGD onderdeel is van het groter geheel als veiligheidsregio en dat je ook te maken hebt met andere hulpverleningsdiensten (Zie bijlage 11). Daarnaast geven leidinggevenden aan dat de maatschappelijke relevantie benoemd moet worden. Verder is de VRK divers als werkgever, omdat het een interessante en veelzijdige regio is. Volgens de geïnterviewde leidinggevenden zijn de omwikkelingsmogelijkheden die ze bij de VRK bieden belangrijk als het gaat om imago en arbeidsmarktcommunicatie. Zo zegt leidinggevende X (Bijlage 11): “Wij geloven in het blijven ontwikkelen van ons grootse kapitaal en dat zijn onze mensen, daar zou je mee kunnen profileren.”

5.3.7. Conclusie deelvraag 7

Uit de resultaten valt op dat veel mensen de VRK niet kenden voordat ze in dienst kwamen. Wel kenden ze de losse kolommen van de VRK zoals de GGD en de brandweer. Toch kwam bij de meeste medewerkers het beeld dat ze hadden van de organisatie overeen met hoe de organisatie werkelijk is. Wel geven ze aan dat het door de veiligheidsregio een grotere organisatie is dan ze van tevoren dachten. Uit de resultaten blijkt ook dat de GGD een grotere naamsbekendheid heeft dan de VRK. De meeste geïnterviewde leidinggevenden zijn van mening dat er in de communicatie naar de arbeidsmarkt meer uitgelegd moet worden wat de VRK als organisatie inhoudt en dat er in de boodschap benoemd moet worden dat de GGD onderdeel is van het groter geheel als veiligheidsregio. De medewerkers zouden de VRK beschrijven als werkgever die betrouwbaar, professioneel en veelzijdig is. Daarnaast zouden ze naar de doelgroep communiceren dat er veel ruimte is voor ontwikkeling en sprake is van veel vrijheid en zelfstandigheid bij de VRK.

# 6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek beschreven. De resultaten worden geïnterpreteerd en er worden verbanden gelegd uit de situatieschets en het theoretisch kader. Daarnaast wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek:

## Wat kan arbeidsmarktcommunicatie bijdragen aan het in de toekomst blijven vervullen van de vacatures bij de Veiligheidsregio Kennemerland?

Uit de situatieschets is duidelijk geworden dat de VRK te maken heeft met toenemende vergrijzing in het personeelsbestand en door de schaarste op de arbeidsmarkt heeft de VRK moeite om bepaalde vacatures te vervullen. Om deze reden is er onderzoek gedaan naar wat voor bijdragen arbeidsmarktcommunicatie kan leveren aan het blijven vervullen van de vacatures. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de gewenste situatie bereikt zou kunnen worden door de arbeidsmarktcommunicatiestrategie employer branding. Employer branding is de nieuwe vorm van arbeidsmarktcommunicatie (De Witte, 2004). Employer branding is het proces van het ontwikkelen van een unieke, authentiek en aansprekend werkgeversmerk dat gebaseerd is op de identiteit van de organisatie en dit vervolgens communiceren naar de externe arbeidsmarkt en naar de interne arbeidsmarkt. In de literatuur komt vaak terug dat het effectief communiceren naar de arbeidsmarkt de werkgeversaantrekkelijkheid verbeterd, als dit op de juiste manier gebeurd kan de VRK zich onderscheiden van concurrerende werkgevers wat een positieve invloed heeft op het vervullen van de vacatures (Wolthuis, 2000).

Het employer branding proces begint bij het oprichten van een sterk werkgeversmerk dat de behoeften en drijfveren van de doelgroep vertegenwoordigt in combinatie met wat de organisatie te bieden. Het gaat om wat de VRK uniek en aantrekkelijk maakt volgens de eigen medewerkers. Het gaat er ook om wat er nog verder ontwikkeld kan worden bij de VRK, want extern winnen is intern beginnen. Wat cruciaal is, is dat het extern gecommuniceerd beeld wordt herkend door de eigen medewerkers. De eigen medewerkers zijn dan ook de belangrijkste stakeholders bij het ontwikkelen van een employer brand (Hemminga & Roest, 2012).

Uit de fieldresearch kan geconcludeerd worden dat de eigen medewerkers de VRK een aantrekkelijke werkgever vinden, omdat de VRK proactief stimuleert in de ontwikkeling van medewerkers. Zowel leidinggevenden als medewerkers geven aan dat de VRK veel opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden aanbiedt. Verder blijkt uit de resultaten dat er een fijne werksfeer heerst. Ook komt duidelijk naar voren dat er bij de VRK sprake is van interessant werk waarbij de medewerkers veel vrijheid, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid krijgen. Deze factoren maken de VRK een aantrekkelijke werkgever volgens de eigen medewerkers en komen overeen met de pullfactoren van de doelgroep uit het theoretisch kader. De kernwaarden klantgerichtheid, professionaliteit, betrouwbaarheid en collegialiteit komen ook vaak terug in de resultaten. Volgens medewerkers is de VRK uniek en onderscheid zich van andere werkgevers, doordat het een samenwerkingsverband is van verschillende hulpverleningsdiensten. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de medewerkers trots zijn op het feit dat de VRK een bijdrage levert aan de samenleving. Ze zijn trots op de corebusiness van de organisatie: veiligheid en gezondheid. Al deze punten kunnen gebruikt worden bij het ontwikkelen van een uniek, authentiek en aansprekend werkgeversmerk, het vertegenwoordigt de percepties van de eigen medewerkers en de EVP van de organisatie.

Uit de theorie blijkt ook, wanneer een werkgever intern bezig is met de werkbeleving van de eigen medewerkers, de corporate communicatie en de identiteit zal de organisatie succesvoller zijn in het delen van hun verhaal (Wolthuis, 2000). Wat vaak terugkomt is dat de VRK een aantrekkelijkere werkgever zou kunnen worden wanneer er sprake is van minder bureaucratie. Daarnaast zijn de medewerkers van mening dat er een betere verbinding moet komen tussen de verschillende kolommen. Ook het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden zoals salaris, de werkomgeving en het verminderen van de werkdruk zou de VRK een aantrekkelijkere werkgever maken. De leidinggevenden zijn van mening dat de VRK een aantrekkelijkere werkgever kan worden door de interne mobiliteit meer te bevorderen en door combinatie functies aan te beiden. De VRK kan deze punten intern verbeteren om aantrekkelijkere te worden voor de eigen medewerkers en voor de potentiële nieuwe medewerkers.

Uit de theorie blijkt dat er ook andere recruitmentstrategieën zijn die goed zouden kunnen werken voor de VRK: referral recruitment en het aanbieden van stages. De VRK heeft op dit moment geen referral recruitment strategie waarbij medewerkers worden gemotiveerd om kandidaten aan te dragen voor een vacature, ondanks dat blijkt uit het vooronderzoek dat veel medewerkers via via in de organisatie terecht zijn gekomen. De leidinggevenden geven ook aan dat ze erg geloven in referral recruitment. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 88% van de respondenten de VRK als werkgever zouden promoten bij hun vrienden, familie of zakelijknetwerk. Dit is een hoog getal waar de VRK haar voordelen uit kan halen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de VRK ook meer kan doen op het gebied van stages.

Nadat de VRK een sterk werkgeversmerk heeft ontwikkeld, kan dit vervolgens worden gecommuniceerd naar de externe arbeidsmarkt en naar de interne arbeidsmarkt (internal branding) (Wolthuis, 2000). Er zijn verschillende meningen over of er vanuit de VRK of vanuit de GGD gecommuniceerd moet worden. Met de naamsbekendheid van de VRK is het niet goed gesteld, daarentegen heeft de GGD een betere naambekendheid. Dit is zonde want uit de resultaten blijkt dat de VRK juist een unieke werkgever is doordat het een veiligheidsregio is met een samenwerkingsverband tussen de verschillende hulpverleningsdiensten. De meeste geïnterviewde leidinggevenden vinden dat er in de boodschap benoemd moet worden dat de GGD onderdeel is van het groter geheel als veiligheidsregio en dat je ook te maken hebt met andere hulpverleningsdiensten die zich inzetten voor de maatschappij. Er moet meer uitgelegd worden wat de VRK als organisatie inhoudt.

Een voorwaarde voor de communicatie naar de arbeidsmarkt is volgens onderzoekers dat de juiste kanalen worden gebruikt (Born & Kil Kang, 2015). In de beroepsklasse Zorg en Welzijn is de eigen website het populairste wervingskanaal, daarnaast worden vacatures vooral verspreid via vacaturesites en social media. Sinds de opkomst van social media worden deze steeds meer betrokken in de arbeidsmarktcommunicatie (Madia, 2011). Veel werkzoekende maken gebruik van social media. Om deze reden zijn social media uitstekende middelen om vacatures te vervullen, maar ook om een sterk employer brand te creëren (Born & Kil Kang, 2015). De leidinggevenden zijn ook van mening dat de VRK meer gebruik moet maken van social media zoals Instagram, Facebook en LinkedIn.

Voor het juist inzetten van arbeidsmarktcommunicatie moet de VRK zich richten op de punten die de organisatie een aantrekkelijke werkgever maakt volgens de eigen medewerkers. Met al deze gegevens kan de VRK een unieke, authentiek en aapsprekend werkgeversmerk ontwikkelen. Wanneer de VRK een sterk werkgeversmerk heeft ontwikkeld kan dit vervolgens worden gecommuniceerd naar de externe arbeidsmarkt en naar de interne arbeidsmarkt. Volgens Born & Kil Kang (2015) verloopt de arbeidsmarktcommunicatie in drie stappen: Het ontwikkelen van een geloofwaardige boodschap waarin het werkgeversmerk van de organisatie naar voren komt en waarin duidelijk wordt waar de organisatie voor staat, het overbrengen van de boodschap naar de doelgroep door gebruik te maken van de juiste kanalen en het meten en evalueren wat employer branding oplevert. Verder komt in de literatuur vaak terug dat een sterke samenwerking tussen de HR-afdeling en Marketing- & Communicatieafdeling hierbij belangrijk is (Russo & Beckers, 2015).

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden, wanneer de VRK arbeidsmarktcommunicatie op de juiste manier inzet kan het een bijdrage leveren aan het vervullen van de vacatures. In hoofdstuk acht worden aanbevelingen beschreven over hoe de VRK arbeidsmarktcommunicatie op de juiste manier kan inzetten.

# Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch gekeken naar het onderzoeksproces en de totstandkoming van de resultaten van het onderzoek. Ook zal de betrouwbaarheid, de validiteit, de bruikbaarheid en de mogelijkheden tot verder onderzoek worden besproken.

Het eerste discussiepunt gaat over de afbakening van het onderzoek. Uit het vooronderzoek is gebleken dat de kolommen van de VRK veel van elkaar verschillen. Bij de GGD-kolom heerst een totaal andere bedrijfscultuur dan bij de kolom van de brandweer. De opdrachtgever wilde graag dat het onderzoek organisatiebreed werd uitgevoerd. Echter, na velen gesprekken met de stagebegeleiders en de begeleidend docent is ervoor gekozen om tijdens dit onderzoek in te zoomen op de kolom van de GGD. Uit het vooronderzoek bleek dat de sterke vergrijzing van het personeelsbestand en de natuurlijke uitstroom bij de GGD-kolom het grootste probleem kan gaan veroorzaken. Daarnaast heeft de GGD-kolom de meeste moeite met het vervullen van vacatures. Deze kolom had dus het meeste baat bij het onderzoek. Om deze reden is de GGD-kolom als uitgangpunt genomen en de uitkomsten van het onderzoek richten zich dan ook grotendeels op de GGD-kolom. Echter kunnen sommige uitkomsten van dit onderzoek ook gelden voor de andere kolommen van de VRK.

Het tweede discussiepunt is de interpretatie van de data. Ondanks dat een enquête normaal gesproken meer gaat om feiten en cijfers, was het voor dit onderzoek belangrijk om d.m.v. een enquête inzicht te krijgen in zoveel mogelijk percepties en meningen van medewerkers. Om deze reden is er gekozen voor een aantal open vragen in de enquête, waardoor medewerkers hun meningen konden beschrijven en niet werden beperkt in het antwoord geven. Ondanks dat er door een enquête meer respondenten bereikt konden worden, bleek de interpretatie van de data lastig. Dit kwam door de uiteenlopende antwoorden die werden gegeven. Door het samenvoegen van antwoorden die inhoudelijk hetzelfde aangaven is het wel gelukt om de data te analyseren.

Het derde discussiepunt is dat er met een enquête de achterliggende motieven van een antwoord niet kunnen worden achterhaald. Om een nog reëler beeld te schetsen konden er ook nog verdiepende interviews met medewerkers worden gehouden. Om tijdgebonden redenen is er gekozen om geen verdiepende interviews te houden.

Een ander discussiepunt is de representativiteit van de geïnterviewde leidinggevenden voor de onderzoeksdoelgroep. Alle leidinggevenden van de afdelingen PAC, JGZ, AZ en MICK werden uitgenodigd voor een interview, helaas was de bereidheid voor deelname niet hoog. Er zijn vijf leidinggevenden geïnterviewd van de twaalf in totaal. Uiteindelijk is het wel gelukt om van elke afdeling tenminste één leidinggevende te interviewen. Hierdoor was er toch voldoende mate van representativiteit. Ook omdat de antwoorden van de leidinggevenden in grote lijnen met elkaar overeenkwamen.

Het laatste discussiepunt is het betrekken van meerderde stakeholders bij het onderzoek. Uit de theorie kan geconcludeerd worden dat de eigen medewerkers de belangrijkste stakeholders zijn bij arbeidsmarktcommunicatie en het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk. In de fieldresearch is er daarom voor gekozen om de eigen medewerkers van de organisatie te betrekken. Echter blijkt uit de theorie dat potentiële nieuwe medewerkers, klanten van de organisatie en oud-medewerkers ook invloed hebben op het werkgeversmerk (Hemminga, & Roest, 2012). Om deze reden wordt aanbevolen om bij nader onderzoek deze stakeholder ook bij de fieldresearch te betrekken. Verder kan er bij nader onderzoek ook een imago-onderzoek worden gedaan. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar het beeld dat de arbeidsmarkt heeft van de organisatie. Dit is van belang voor dit onderzoek, omdat uit de theorie blijkt dat het imago en de identiteit van een werkgever overeen moeten komen. Voor dit onderzoek was het lastig om de andere stakeholders te betrekken. Wel is er onder de eigen medewerkers een vraag opgenomen in de enquête over de identiteit en het imago van de organisatie.

# Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er aanbevelingen gegeven aan de organisatie op basis van de doelstellingen en belangen van de VRK. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek. Per aanbeveling zal aangegeven worden waarom deze aanbeveling wordt gedaan en wat de aanbeveling inhoudt.

Uit het onderzoek blijkt wanneer de VRK arbeidsmarktcommunicatie op de juiste manier inzet kan het een bijdrage leveren aan het vervullen van de vacatures. Om arbeidsmarktcommunicatie op de juiste manier in te zetten worden de drie stappen van Born & Kil Kang (2015) als uitgangspunt genomen bij de aanbevelingen.

1. **Het ontwikkelen van een geloofwaardige boodschap waarin het werkgeversmerk van de organisatie naar voren komt en waarin duidelijk wordt waar de organisatie voor staat.**

***Het werkgeversmerk***  
De eerste aanbeveling heeft betrekking op het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk. Uit deskresearch blijkt dat de doelgroep die de VRK wil aantrekken verschillende factoren belangrijk vinden bij het kiezen van een werkgever. Daarnaast is in de fieldresearch onderzocht wat medewerkers aantrekkelijk vinden aan de VRK als werkgever. Hieruit blijkt dat de VRK een aantal aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken aanbiedt die overeenkomen met de behoeften en drijfveren van de doelgroep. Het advies voor de VRK is om deze baan- en organisatiekenmerken mee te nemen bij het ontwikkelen van het werkgeversmerk. Deze informatie is al vastgesteld, waardoor de VRK hier gelijk mee aan de slag kan gaan. Op deze manier kan de VRK een uniek, authentiek en aansprekend werkgeversmerk ontwikkelen. De meest aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken van de VRK zijn:

* Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden
* Interessant en uitdagend werk
* Veel vrijheid, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid
* Fijne werksfeer
* Veiligheidsregio met een samenwerkingsverband van verschillende hulpverleningsdiensten
* De bijdrage die de VRK levert aan de veiligheid en gezondheid van de samenleving
* De maatschappelijke betrokkenheid en de professionaliteit van de VRK

Deze sterke punten (bijvoorbeeld de maatschappelijke zingeving) kunnen in alle uitingen, richting de doelgroepen worden benadrukt, zoals in vacatureteksten, filmpjes etc. Op deze manier wordt de doelgroep die de VRK wil aantrekken op een effectieve manier aangesproken en het laat een reëel beeld zien van wat de organisatie te bieden heeft.

***Internal branding***Een voorwaarde bij het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk is internal branding. Er moet draagvlak worden gecreëerd bij de belangrijkste stakeholders van de organisatie, de eigen medewerkers. Ze moeten achter het werkgeversmerk staan, omdat zij de identiteit van de organisatie vormen. Om deze reden wordt de VRK geadviseerd om de medewerkers bij het bij het ontwikkelen van het werkgeversmerk te betrekken. Een andere voorwaarde voor het succesvol ontwikkelen van het werkgeversmerk is draagvlak creëren bij het management. Er wordt aanbevolen om het management het belang van een sterk werkgeversmerk te laten inzien en het management bewust te laten worden van de voordelen en mogelijkheden die arbeidsmarktcommunicatie kan bieden. Dit helpt bij het creëren van budget en middelen bij het ontwikkelen van een sterk werkgeversmerk.

***Extern winnen is intern beginnen***Uit de literatuur blijkt wanneer een werkgever intern bezig is met de tevredenheid van de eigen medewerkers, deze succesvoller zal zijn in het delen van de boodschap en de communicatie naar de arbeidsmarkt toe (Wolthuis, 2000). De volgende aanbeveling heeft daarom betrekking op het verbeteren van de baan- en organisatiekenmerken die de VRK minder aantrekkelijk maakt als werkgever. Uit de fieldresearch blijkt dat de medewerkers uit de GGD-kolom minder tevreden zijn over de onderstaande baan- en organisatiekenmerken:

* Verbeteren van de verbinding en samenwerking tussen de verschillende kolommen
* Verminderen bureaucratie en vergadercultuur
* Verbeteren arbeidsvoorwaarden zoals salaris, vakantiedagen en werkomgeving
* Verminderen werkdruk

Het advies voor de VRK is om hiermee aan de slag te gaan. Door te werken aan deze punten kan de VRK haar aantrekkelijkheid intern verbeteren, waardoor de organisatie aantrekkelijker wordt voor de eigen medewerkers, maar ook voor potentiële nieuwe medewerkers.

De andere aanbeveling heeft betrekken op het bevorderen van de interne mobiliteit. Uit de literatuur blijkt dat interne arbeidsmarktcommunicatie zich richt op het binden boeien en behouden van medewerkers, het interne imago van de organisatie en de interne mobiliteit (Wolthuis, 2000) Uit de fieldresearch blijkt dat leidinggevenden van mening zijn dat de VRK een aantrekkelijkere werkgever kan worden door de interne mobiliteit meer te stimuleren en door combinatiefuncties aan te bieden. De combinatiefuncties houden in dat medewerkers op verschillende afdelingen van de GGD werken. De VRK wordt aanbevolen om hier verder onderzoek naar te doen. Bij de eigen medewerkers en bij de doelgroep moet worden nagegaan of het aanbieden van combinatiefuncties aantrekkelijk wordt gevonden. Het kan een extra dimensie geven aan het werk van een arts of verpleegkundige.

De volgende aanbeveling heeft te maken met de exitgesprekken. Uit het vooronderzoek blijkt dat er op dit moment geen gegevens beschikbaar zijn over de redenen van het vrijwillig verloop bij de VRK. Ondanks dat uit de fieldresearch blijkt dat de VRK niet veel moeite heeft in het behouden van personeel volgens de leidinggevenden, is het toch belangrijk om inzicht te krijgen in de redenen en achterliggende motieven van medewerkers die de organisatie verlaten. Er wordt dan ook aanbevolen om in het vervolg exitgesprekken te gaan voeren met medewerkers die de organisatie verlaten. Dit geeft de VRK de mogelijkheid om waardevolle feedback te krijgen en met deze informatie kan de VRK eventuele pijnpunten aanpakken en werken aan verbeteringen intern. Hierdoor kan onnodig verloop in de toekomst worden voorkomen. Daarnaast wordt het aanbevolen om een goede relatie tussen de werkgever en werknemer te behouden of te herstellen. Medewerkers die met een positief gevoel afscheid nemen van de organisatie, zullen zich tegenover anderen positief uitlaten over zijn of haar oude werkgever. Dit is erg goede reclame voor de organisatie, want ook oud-medewerkers zijn belangrijke stakeholders voor arbeidsmarktcommunicatie en kunnen ambassadeurs worden voor de VRK.

***Samenwerking HR en Marketing en Communicatie***Om een sterk werkgeversmerk te ontwikkelen wordt een intensieve samenwerking tussen de P&O afdeling en Communicatieafdeling aanbevolen. Bij arbeidsmarktcommunicatie komen twee totaal verschillende vakgebieden samen. Zo kijkt P&O met een andere manier naar het werkgeversmerk van de organisatie dan Communicatie dat doet. Deze twee afdelingen kunnen elkaar versterken.

1. **Het overbrengen van de boodschap naar de doelgroep door gebruik te maken van de juiste kanalen**

***Boodschap***Voor de boodschap wordt geadviseerd om de aantrekkelijke baan- en organisatiekenmerken uit de fieldresearch te gebruiken en om in alle vormen van communicatie de identiteit en bedrijfscultuur van de organisatie te laten zien. Dit vormt de Employer Value Proposition van de VRK. Uit de resultaten blijkt dat de VRK een unieke werkgever is, doordat het een veiligheidsregio is met een samenwerkingsverband tussen de verschillende hulpverleningsdiensten. Het advies is om dit in de boodschap zoals vacatureteksten te benoemen. Ook omdat uit de fieldresearch blijkt dat veel mensen dit niet weten, terwijl dit de VRK juist een unieke werkgever maakt. Daarnaast blijkt dat de VRK twee verschillende doelgroepen kan werven. De artsen en verpleegkundigen die geen onregelmatige diensten willen draaien en de artsen en verpleegkundigen die het juist interessant vinden om te werken bij de VRK, omdat ze ook nog op een andere manier ingezet kunnen worden als er een grote ramp in de regio is. Er wordt aanbevolen om dit ook in de boodschap te vermelden.

***Social media***De volgende aanbeveling heeft betrekking op het gebruik maken van social media voor het overbrengen van de boodschap. Uit de deskresearch blijkt dat social media uitstekende middelen zijn om vacatures te vervullen en om een sterk en aantrekkelijk werkgeversmerk te creëren (Born & Kil Kang, 2015). De VRK wordt daarom aanbevolen om meer en actiever gebruik te maken van social media. Op dit moment gebruikt de VRK Facebook en LinkedIn om vacatures op te delen, maar social media wordt door werkzoekenden ook gebruikt om informatie te vinden over een bepaalde werkgever. Uit onderzoek is gebleken dat wanneer een organisatie actief is op social media dit een positieve invloed heeft op het employer brand van de organisatie. Ook wordt er aanbevolen om de vacatures te delen op Instagram, omdat Instagram steeds meer gebruikers krijgt en Facebook minder populair wordt onder de jongere doelgroep (CBS,2018).

***Medewerkers als ambassadeurs***Verder wordt de VRK aanbevolen om de eigen medewerkers te betrekken bij het employer branding. Als de eigen medewerkers informatie verspreiden over hun werkgever, heeft dit een positief effect op hoe aantrekkelijk de organisatie wordt gevonden door potentiële nieuwe medewerkers. De VRK heeft een aantal filmpjes op de website over wat de VRK doet als organisatie, maar hierin wordt het niet duidelijk voor werkzoekenden wat voor bedrijfscultuur er heerst en wat ze kunnen verwachten van de VRK als werkgever. Als de VRK haar medewerkers gaat inzetten als ambassadeurs worden ze betrokken bij het ontwikkelen van het werkgeversmerk waardoor draagvlak wordt gecreëerd en tegelijkertijd is het ook goed voor het imago en aantrekkelijkheid van de VRK.

***Referral recruitment***Verder wordt de VRK aanbevolen om het werven via de eigen medewerkers te stimuleren. VRK kan van medewerkers mede-wervers maken. Uit de deskresearch blijkt dat er veel voordelen zitten aan referral recruitment. Zo zijn de kandidaten beter en zijn de recruitmentkosten lager. Ook wordt de betrokkenheid en het ambassadeurschap van medewerkers hoger in de organisatie (Avoird, 2018). Uit het vooronderzoek blijkt dat bij de VRK al veel medewerkers binnen zijn gekomen doordat ze waren getipt door een medewerker van de organisatie. Dit is positief want dit betekent dat medewerkers tevreden en trots zijn op de VRK als werkgever. Toch kan de VRK de referral recruitment nog extra stimuleren. Op dit moment heeft de VRK nog geen referral programma. De VRK wordt geadviseerd om een referral programma te maken waarbij spelregels worden bedacht om medewerkers extra te stimuleren om iemand aan te dragen.

***De eigen recruitment site***Uit de deskresearch blijkt dat in de beroepsklasse Zorg en Welzijn de eigen website het populairste wervingskanaal is, daarom wordt er aanbevolen om de eigen recruitmentsite te zien als de ruggengraat van het succesvol werven en verleiden van potentiële nieuwe medewerkers (UWV,2018). Het is belangrijk voor de VRK om hierin te blijven investeren. Verder wordt VRK aanbevolen om rekening te houden met de verschillende doelgroepen op de arbeidsmarkt. Om bepaalde doelgroepen specifiek te benaderen moet de VRK voor hen passend beeldmateriaal, woordgebruik in vacatureteksten etc. gebruiken. Ook bij het gebruik van wervingskanalen wordt VRK geadviseerd om rekening te houden met de verschillende doelgroepen die op andere manier zoeken naar werk. Zo maakt VRK op dit moment nog niet gebruik van solliciteren via mobiel. Uit onderzoek blijkt dat generatie Z het liefst via de mobiele telefoon naar werk zoekt (Monsterboard, 2018). Om deze reden wordt de VRK aanbevolen om vacatures ook via mobiel aan te bieden. Maar bijvoorbeeld ook gebruik te maken van andere nieuwe recruitmenttechnieken zoals de mogelijkheid om met de VRK te chatten.

***Stage***De volgende aanbeveling heeft betrekking op het stagebeleid. Uit het vooronderzoek blijkt dat de VRK jong talent probeert te interesseren door stages en werkervaringsplekken aan te bieden. Het aantal geregistreerde stageplaatsen is echter sinds 2014 constant gebleken (De VRK, 2019). Uit het literatuuronderzoek komt ook het belang van het aanbieden van stages naar voren, het is een manier om jong talent vroegtijdig aan de organisatie te binden (Mc Kinsey, 1998). Uit de fieldresearch is duidelijk geworden dat de VRK nog geen duidelijk en eenduidig stagebeleid heeft. De VRK wordt daarom aanbevolen om het stagebeleid te herzien en nieuwe doelen op te stellen. Ook wordt er geadviseerd om meer contacten te leggen met verschillende scholen uit de omgeving, omdat de VRK zich op dit moment nog niet voldoende presenteert als interessante werkgever op (hoge)scholen en universiteiten. Verder wordt er aanbevolen om van de eigen website af te halen dat de stages uitsluiten voorbehouden zijn aan studenten van de drie scholen waar de VRK een samenwerkingsverband mee heeft, dit kan ervoor zorgen dat de VRK minder stageaanvragen binnenkrijgt.

1. **Het meten en evalueren wat employer branding oplevert.**

De VRK wordt aanbevolen om alles goed bij te houden en te meten en evalueren wat employer branding de organisatie oplevert. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan hoelang een vacature open staat, de kosten van het recruitmentproces, het meten hoeveel bezoekers er op de werkenbijsite zijn geweest, hoeveel sollicitanten op een vacature af komen, wat een individueel kanaal oplevert en de tevredenheid van de sollicitanten etc.

# Implementatie

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de VRK employer branding en arbeidsmarktcommunicatie kan implementeren. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat twee andere recruitmentstrategieën er ook voor kunnen gaan zorgen dat het makkelijker wordt om kandidaten aan te trekken. Deze twee strategieën worden ook meegenomen in het implementatieplan. Als laatste komen de kosten, de opbrengen en de mogelijke belemmeringen aan bod.

***Arbeidsmarktcommunicatie***  
Voor het succesvol implementeren van arbeidsmarktcommunicatie is het voor de VRK belangrijk dat er draagvlak wordt gecreëerd bij de medewerkers. Dit kunnen de leidinggevenden en P&O het beste doen door medewerkers te betrekken bij het employer branding proces. De eigen medewerkers zijn waardevolle ambassadeurs van de organisatie die de VRK moet koesteren. Met behulp van internal branding kunnen medewerkers de identiteit van de organisatie extern uitdragen en versterken. De VRK kan dit doen door een werkgroep arbeidsmarktcommunicatie op te richten, door medewerkers een rol te geven op de recruitmentsite en door elk kwartaal een bijeenkomst in te plannen met medewerkers om te sparren over de voortgang. Ook intranet is een geschikt middel voor de VRK om de voortgang te bespreken en voor het uitwisselen van ideeën. De leidinggevenden en P&O moeten de medewerkers niet alleen in het begin betrekken, maar ook tussen tijds. Voor het succesvol implementeren is het ook belangrijk dat er draagvlak wordt gecreëerd bij het management, omdat P&O voor de implementatie voldoende budget en middelen nodig heeft. Wanneer de VRK start met arbeidsmarktcommunicatie zullen de resultaten pas op de lange termijn zichtbaar zijn. Zonder draagvlak is het voor P&O moeilijk om voldoende budget en middelen te krijgen voor de komende jaren. Om draagvlak te creëren bij het management is het belangrijk dat de P&O duidelijk heeft wat arbeidsmarktcommunicatie gaat opleveren en dit inzichtelijk maakt. Voor de implementatie is het ook van belang wanneer P&O draagvlak heeft gecreëerd dit ook wordt behouden. Dit kan P&O bereiken door zowel medewerkers, het management en leidinggevenden op de hoogte te houden van de voortgang en de successen. Dit kan in de vorm van kwartaalrapportages en halfjaarpresentaties. Maar dit kan ook door het oprichten van een intranetpagina over arbeidsmarktcommunicatie, of door gebruik te maken van de digitale nieuwsbrief. Draagvlak creëren is belangrijk, maar deze behouden is misschien nog wel de grootste uitdaging voor de VRK (Academie voor Afbeelding met binnen, gebouw

Automatisch gegenereerde beschrijvingarbeidsmarktcommunicatie, n.d).

Als er draagvlak is gecreëerd en een sterk werkgeversmerk is ontwikkeld, moet deze vervolgens worden overgebracht. Voor het succesvol overbrengen van de boodschap is het voor de VRK belangrijk om de medewerkers te gebruiken als ambassadeurs en gebruik te maken van social media. De VRK kan dit doen door aan medewerkers te vragen of ze een vacature willen delen op hun social media of om de social mediapagina van de VRK te liken. Ook kan de VRK haar medewerkers betrekken bij employer branding en ze gebruiken als ambassadeurs door ze een rol te geven op de recruitmentsite. Hierbij kan de VRK filmpjes maken waarin medewerkers wat vertellen over hun werk en de organisatie. Of net zoals veiligheidsregio Noord-Holland Noord waarbij werkzoekenden d.m.v. vlogs worden meegenomen in een werkdag van een verpleegkundige of arts (Zie figuur 8.1) Deze filmpjes kan de VRK ook maken en gebruiken op de eigen recruitmentsite en op de verschillende social mediakanalen. Door deze filmpjes krijgen werkzoekenden een goede indruk van de organisatiecultuur en de identiteit. Bovendien wordt het gelijk duidelijk hoe het werk en de werkzaamheden eruitzien. Een ander voorbeeld is dat de VRK gebruik kan maken van reviews bij vacatureteksten, waarbij medewerkers een stukje schrijven over hun functie en de organisatie. Ook oud-medewerkers en klanten kunnen hier bijvoorbeeld iets schrijven over hun oud-werkgever of over hun ervaring als klant. Al deze mogelijkheden geven werkzoekenden een indruk van de medewerkerstevredenheid en ze krijgen inzicht in de echte identiteit en bedrijfscultuur van de VRK. Dit zijn allerlei ideeën die de VRK kan uitvoeren bij de implementatie, om de boodschap over te brengen naar de interne arbeidsmarkt en naar de externe arbeidsmarkt. Om deze ideeën uit te kunnen voeren is er in bijlage 14 een implementatieschema weergegeven. In bijlage 15 is een communicatieplan voor de verschillende doelgroepen beschreven.

*Figuur 8.1: Vlogs van de veiligheidsregio Noord-Holland* *(VRNHN, 2019).*

Naast arbeidsmarktcommunicatie blijkt uit het onderzoek ook dat twee andere recruitmentstrategieën ervoor kunnen gaan zorgen dat het makkelijker wordt om kandidaten aan te trekken en de vacatures te vervullen.

***Referral recruitment***  
Voor het implementeren en stimuleren van referral recruitment is het allereerst belangrijk om een referral programma op te zetten, waarin de spelregels staan die de organisatie hanteert. Voor het opstellen van een referral recruitment programma moet duidelijk worden wie hier verantwoordelijk voor wordt. Samen met een medewerker van P&O kan de VRK er een aantal enthousiaste en gemotiveerde medewerkers opzetten, waarvan de organisatie weet dat ze ook de vaardigheid hebben om anderen te motiveren. De leidinggevenden kunnen dit goed in kaart brengen. Zo creëert de VRK draagvlak binnen de organisatie en doen zoveel mogelijk mensen mee aan referral recruitment. Aan de ene kant kan de VRK referral recruitment stimuleren met een strategie waarbij medewerkers een beloning krijgen als ze iemand aandragen. Aan de andere kant kan de VRK er ook voor zorgen dat de eigen medewerkers trots zijn op hun werkgever en waarbij ze betrokken worden bij employer branding. Als ze hierbij worden betrokken zullen ze eerder geneigd zijn om het te delen met hun kennissen en vrienden (FairSterk, n.d.). Wanneer het referral programma is opgesteld kan P&O een mail sturen naar alle medewerkers waarin staat waarom de organisatie vraagt om hun inzet en het referral programma staat beschreven. Het is belangrijk dat de VRK haar medewerkers betrokken houdt bij het sollicitatieproces en duidelijk blijft communiceren over de voortgang. De VRK kan referral recruitment ook extra stimuleren door een beloning te geven aan de medewerkers die kandidaten aandragen. Dit kan bijvoorbeeld een geldbedrag zijn of een cadeaubon maar dit kunnen ook een maand gratis sporten zijn of iets kleins zoals een bosbloemen. Al deze spelregels moeten in het referral programma worden beschreven.

***Stagebeleid***  
Voor het implementeren van een nieuw stagebeleid moet allereerst het huidige stagebeleid worden herzien en er moeten nieuwe stagedoelen worden opgesteld. Voor het stagebeleid moet duidelijk worden wie hier verantwoordelijk voor wordt. Dit kan een enthousiaste leidinggevende zijn samen met iemand van P&O. Er is een strategie nodig waardoor de stagiair niet alleen enthousiast binnenkomt, maar ook enthousiast blijft na de stageperiode. Dit vereist veel inspanning van de VRK. Niet alleen moet de organisatie een bepaald imago hebben die stagiaires aanspreekt, maar er moet ook geld en tijd voor vrij worden gemaakt (Stagebureau Connectie, 2018). De verantwoordelijken moeten er allereerst voor gaan zorgen dat het stagebeleid draagvlak krijgt, want uit de praktijk blijkt dat sommige medewerkers stagiaires als belastend zien. De begeleiding van stagiaires kost veel tijd en inspanning, maar uiteindelijk levert het de organisatie ook veel op. Deze bewustwording is belangrijk. Daarnaast is het ook belangrijke om in kaart te brengen welke medewerkers de kwaliteiten hebben om stagiaires te begeleiden en dit graag willen. Dit kunnen leidinggevenden van de afdelingen zijn, medewerkers met ervaring of juist jongere medewerkers. Als het stagebeleid is herzien en er zijn duidelijke doelen opgesteld kan de VRK starten met contacten leggen met scholen, stagevacatures openzetten, social media gebruiken etc. Wanneer het nieuwe stagebeleid is ingevoerd is het belangrijk om de opgestelde doelen te handhaven.

***Kosten en opbrengsten***Voor het meten en evalueren wat employer branding oplevert moet iemand verantwoordelijk worden gesteld bij de VRK. Dit kan de huidige werving en selectie adviseur zijn, maar dit kan ook de applicatiebeheerder van P&O zijn. Het is belangrijk dat het evalueren regelmatig wordt gedaan om overzicht te houden en om verantwoording af te kunnen leggen aan het management. Ook kunnen de veranderingen dan eventueel op tijd verbeterd of bijgesteld worden.

Als er bij de VRK wordt gewerkt aan het employer brand en arbeidsmarktcommunicatie zal dit de VRK veel opleveren. Het belang van een sterk employer brand hangt nauw samen met het belang van de organisatie om de juiste medewerkers binnen te hebben. Het zal zorgen voor betere en gekwalificeerde kandidaten die minder snel de organisatie verlaten. Het zal een bijdragen leveren aan het op de korte en lange termijn te voorzien in de personeelsbehoefte en het behouden van de bedrijfscontinuïteit. Intern zal het onder andere zorgen voor tevreden medewerkers, meer betrokkenheid, minder werkdruk door voldoende personeel en minder verloop. Ook zorgt het er uiteindelijk voor dat de recruitment kosten lager worden, omdat voor het werven van goede kandidaten minder inspanningen nodig is. De VRK hoeft bijvoorbeeld ook minder gebruik te maken van uitzendbureaus. Het is belangrijk dat employer branding en arbeidsmarktcommunicatie niet wordt gezien als een kostenpost, het heeft juist een hoge invloed op het succes en de kwaliteit van de organisatie.

Het zal de VRK veel opbrengen, maar het gaat ook wat kosten. Het succesvol implementeren van arbeidsmarktcommunicatie gaat vooral veel arbeidsuren kosten. Iemand zal van P&O als verantwoordelijke aangesteld moeten worden en een groot deel van zijn of haar tijd met de implementatie bezig zijn. Ook in het meten en evalueren gaan veel arbeidsuren zitten. Daarnaast kosten de geplande bijeenkomsten, de werkgroep arbeidsmarktcommunicatie, het overbrengen van de boodschap etc. ook veel tijd en inspanning. De VRK zal goed moeten bijhouden hoeveel er wordt uitgegeven aan arbeidsmarktcommunicatie en employer branding.

***Mogelijke risico’s en belemmeringen***Voor de implementatie zijn er een aantal mogelijke risico’s en belemmeringen die in de weg kunnen staan. Het risico kan zijn dat P&O geen draagvlak krijgt van de medewerkers en/of leidinggevenden. Omdat de resultaten vaak pas naar een paar jaar goed te zien zijn kan het moeilijk zijn om draagvlak te creëren. Om deze reden is het belangrijk dat de VRK het proces zo snel mogelijk implementeert. Hoe eerder het wordt geïmplementeerd hoe sneller resultaat behaald kan worden.

De samenwerking tussen de afdelingen P&O en de afdeling Communicatie kan ook voor een mogelijke belemmering worden gezien. Deze twee afdelingen staan in de organisatie ver van elkaar af en hebben in het verleden weinig met elkaar samen gewerkt. Als de samenwerking tussen de twee verschillende afdelingen niet goed gaat kunnen ze elkaar gaan belemmeren, terwijl ze elkaar juist moeten versterken. De krachten van de twee afdelingen moeten gebundeld worden voor een succesvol resultaat.

# Literatuurlijst

Academie voor arbeidsmarktcommunicatie. (2018). *Referral recruitment steeds belangrijker voor wervingsprofessionals* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.arbeidsmarktcommunicatie.eu/referral-recruitment-steeds-belangrijker-voor-wervingsprofessionals/>) op (2019, 14 april).

Academie voor arbeidsmarktcommunicatie. (n.d.). *10 bouwstenen voor het creëren van draagvlak voor arbeidsmarktcommunicatie* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.arbeidsmarktcommunicatie.eu/10-bouwstenen-voor-het-creeren-van-draagvlak-voor-arbeidsmarktcommunicatie/>) op (2019, 22 mei).

ActiZ & tmp&co. (2013). *Haalbaarheidsstudie communicatiecampagne 2014-2017: bevorderen instroom verpleegkundigen in de ouderenzorg*. Utrecht: Actiz.

Adecco (2015). *Arbeidsmarkt trends: Ontdek de toekomst van social media recruiting* [Artikel]. Opgevraagd van (<http://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2015/10/Adecco-Work-Trends-Study-2015.pdf>) op   
(2019, 11 april).

Baarda, B. & Bakker, E. & Fisher, T. & Julsing, M. & Van der Velden, T. & De Goede, M. (2013*). Basisboek kwalitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Backhous, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International.

Barrow, S & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd.

Beckers, I. (2019, 11 februari). *Ook de zorgsector kan de personeelstekorten inlopen* [Artikel]. Opgevraagd van (<http://www.ingebeckers.nl/blog/ook-de-zorgsector-kan-de-personeelstekorten-inlopen/>) op (2019, 18 maart).

Belch, G. & Belch, M. (2012). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective:* McGraw-Hill Education.

Boerman, P. (2015, 6 mei). *Onder recruiters is geen best practice zo geliefd als Coolblue* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.werf-en.nl/onder-recruiters-is-geen-best-practice-zo-geliefd-als-coolblue/>) op (2019, 22 maart).

Boerman, P. (2016, 4 november). *Digitaal solliciteren? Coolblue biedt de beste ervaring* [Artikel]. Opgevraagd van (https://www.werf-en.nl/coolblue-wint-digitaal-werven-award/) op (2019, 25 maart).

Boerman, P. (2017, 23 mei). *Hoe Coolblue zijn online recruitment zo meetbaar mogelijk inrichtte* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.werf-en.nl/waarom-coolblue-ats-volledig-website-wil-integreren/>) op (2019, 22 maart).

Bonque (2018). *Referral recruitment: Hoe je eigen personeel voor nieuwe medewerkers kan zorgen* [Artikel]. Opgevraagd van (https://zakelijk.bonque.nl/artikelen/referral-recruitment-zo-werf-je-via-je-eigen-medewerkers/) op (2019, 24 maart).

Bonque (n.d.). *Employer branding: het belang van een sterke Employee Value Proposition* [Artikel]. Opgevraagd van (https://zakelijk.bonque.nl/artikelen/employer-branding-het-belang-van-een-sterke-employee-value-proposition/) op (2019, 26 maart).

Born, N. & Kil Kang, S. (2015). *What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent?* [Onderzoek Cornell Universiteit] Opgevraagd van ( <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1078&context=student&seiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com%2Fscholar%3Fstart%3D40%26q%3Dsocial%2Bmedia%2Bemployer%2Bbranding%26hl%3Dnl%26as_sdt%3D0%2C5%26as_ylo%3D2015#search=%22social%20media%20employer%20branding%22>) op (2019, 12 april).

Carpentier M. & Stockman, S. & Van Hoye, G. (2018). *Rekrutering via social media* [Onderzoek Tijdschrift voor HRM]. Opgevraagd van (<file:///C:/Users/wgemm/Documents/Social%20media%20bestand.pdf>) op (2019, 6 april).

CBS. (2014, 15 september). *In 2019 helft van volwassenen 50-plusser* [Economische analyse]. Opgevraagd van (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/38/in-2019-helft-van-volwassenen-50-plusser>) op (2019, 20 februari).

CBS. (2018). *De arbeidsmarkt in cijfers 2018* [Economische analyse]. Opgevraagd van (<https://www.cbs.nl/>) op (2019, 20 april).

CBS. (2018, 28 maart). *Startende zzp’er is steeds jonger* [Economische analyse]. Opgevraagd van (https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/13/startende-zzp-er-is-steeds-jonger) op (2019, 20 februari).

CBS. (2018, 31 oktober). *Internet; toegang, gebruik en faciliteiten* [Statistieken]. Opgevraagd van (<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83429NED/table?fromstatweb>) op (2019, 4 mei).

Collins, C. & Stevens, C. (2002). *De relatie tussen werving gerelateerde activiteiten van vroeger en het sollicitatiegedrag van de nieuwe doelgroep op de arbeidsmarkt*. Universiteit van Cornell: IRL School.

Coolblue. (2019). *Over Coolblue* [Bedrijfswebsite]. Opgevraagd van (<https://www.werkenbijcoolblue.nl/over-coolblue>) op (2019, 22 april).

Coolblue. (n.d.) *Werken bij Coolblue* [Bedrijfswebsite]. Opgevraagd van (<https://www.werkenbijcoolblue.nl/>) op (2019, 22 april).

CPB. (2018, 19 december). *Decemberraming 2018, vooruitzicht 2019* [Economische analyse].Opgevraagd van (<https://www.cpb.nl/december-raming-2018-economische-vooruitzichten-2019>) op (2019, 18 februari).

De St. Aubin, D. & Carlsen, B. J. (2008). *Attract, Engage & Retain Top Talent*: 50 Plus One Strategies Used by the Best: AuthorHouse.

De VRK. (2017). *Jaarverslag 2017* [Intern document]. Opgevraagd van (<https://jaarverslag.vrk.nl/>) op (18 februari, 2019).

De VRK. (2017-2020) *Concern meerjarenplan* [Intern document]. Haarlem: de VRK.

De VRK. (2018). *Sociaal jaarverslag* [Intern document]. Haarlem: de VRK.

De VRK. (2019 - 2022). *Strategisch personeelsbeleidsplan* [Intern document]. Haarlem: de VRK.

De VRK. (2019). *Over ons - Veiligheidsregio Kennemerland* [Bedrijfswebsite]. Opgevraagd van (<https://www.vrk.nl/Organisatie>) op (2019, 22 februari).

De VRK. (2019). *Stage bij Veiligheidsregio Kennemerland* [Bedrijfswebsite]. Opgevraagd van (<https://www.werkenbijdevrk.nl/stages>) op (2019, 27 februari).

De VRK. (2019). *Veiligheidsregio Kennemerland [Bedrijfswebsite]. Opgevraagd van (*<https://www.vrk.nl/>) op (2019, 22 februari).

De VRK. (2019). *Wat doen wij?* [Bedrijfswebsite]. Opgevraagd van (<https://www.vrk.nl/nl-NL/Wat-doen-wij>) op (2019, 28 februari).

De VRK. (2019). *Werken bij de VRK* [Bedrijfswebsite]. Opgevraagd van (<https://www.werkenbijdevrk.nl/vacatures-zoeken>) op (2019, 27 februari).

Dingemanse, K. (2019, 29 september). *Validiteit in interviews* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews/>) op (2019, 12 april).

FairSterk (n.d.). *Strategisch inzetten van referral recruitment* [Artikel]. Opgevraagd van (https://fairsterk.nl/het-gebruik-van-referral-recruitment/) op (2019, 22 maart).

Fairsterk. (n.d.). *Wat is arbeidsmarktcommunicatie?!* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://fairsterk.nl/wat-is-arbeidsmarktcommunicatie/>) op (2019, 25 maart).

Financieel Management (2018, 3 mei). *Top 10 belangrijkste pullfactoren baan* [Artikel]. Opgevraagd van (https://financieel-management.nl/artikel/top-10-belangrijkste-pullfactoren-baan) op (2019, 26 maart).

Frasca, K. J. & Edwards, M. R. (2017). *Web‒based corporate, social and video recruitment media: Effects of media richness and source credibility on organizational attraction*. International Journal of Selection and Assessment, pp. 125-137.

Gagen MacDonald (2019). *Employee Value Proposition* [Artikel]. Opgevraagd van (https://www.gagenmacdonald.com/communications/employee-value-proposition/) op (2019, 22 maart).

Greijn, C.M. & Van der Gulden, J. (2016*). Wat verwachten jonge artsen die bedrijfsarts of verzekeringsarts willen worden van hun werk en hun werkgever?* [Onderzoek]. Opgevraagd van (https://www.researchgate.net/profile/Joost\_Gulden/publication/299376897\_Wat\_verwachten\_jonge\_artsen\_die\_bedrijfsarts\_of\_verzekeringsarts\_willen\_worden\_van\_hun\_werk\_en\_hun\_werkgever/links/5a2d39760f7e9b63e53d25db/Wat-verwachten-jonge-artsen-die-bedrijfsarts-of-verzekeringsarts-willen-worden-van-hun-werk-en-hun-werkgever.pdf) op (2019, 25 maart).

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

Hemminga, M. & Roest, S. (2012). *Bouwen aan een nieuwe employer brand*. Amsterdam: Werf & Media.

Hemminga, M. (2007). *Wat is arbeidsmarktcommunicatie?* [Artikel]. Opgevraagd van (http://www.communicatiecoach.com/arbeidsmarktcommunicatie/wat-is-arbeidsmarktcommunicatie/) op (2019, 25 februari).

Huetink, J. (2007, 16 november). *Employer Branding op de arbeidsmarkt* [Scriptie]. Opgevraagd van (<https://essay.utwente.nl/58077/1/scriptie_Huetink.pdf>) op (2019, 12 maart).

Intelligence Group (2018, 11 december) *Dit zijn de redenen waardoor de zorg veel kandidaten verliest* [Artikel]. Opgevraagd van (https://intelligence-group.nl/nl/nieuws/dit-zijn-de-redenen-waardoor-de-zorg-veel-kandidaten-verliest) op (2019, 20 maart).

Intelligence Group (n.d.) *Wat zijn pullfactoren?* [Artikel]. Opgevraagd van (https://intelligence-group.nl/nl/kennisbank/vraag-antwoord/wat-zijn-pullfactoren) op (2019, 20 maart).

Isaacson, K. & Peacey, S. (2012). *Human Resources and Social Media* [Artikel] Opgevraagd van (<https://www.execed.kpmg.com/Search/Topic?id=Finance%20and%20Business%20Management>) op (2019, 12 maart).

Jobvite (2015). *The Jobvite recruiter nation survey* [Onderzoek]. Opgevraagd van (<https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/09/jobvite_recruiter_nation_2015.pdf>) op (2019, 5 april).

Klinvex, K. C. (2001). *Het werven van goede medewerkers*. Schoonhoven: Academic Service.

Lee, I. (2011). *Modelling the benefit of e-recruiting process integration.* Decision Support Systems, pp. 230-239.

Lievens, F & Van Hoye, G & Anseel, F. (2007). *Organizational identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. British Journal of Management*, pp. 45-59.

MacDonald, G. (2019). *Employee Value Proposition* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.gagenmacdonald.com/communications/employee-value-proposition/>) op (2019, 16 maart).

Madia, S. A. (2011). *Best practices for using social media as a recruitment strategy*. Strategic HR Review, pp. 19-24.

Marchal, E. & Mellet, K. (2007). *Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements*. Human Relations, pp. 60

Mc Kinsey (1998). *The war for talent* [Artikel]. Opgevraagd van (https://www.mckinsey.com/featured-insights/talent-management) op (2019, 22, februari).

McFarland, L. A. & Ployhart, R. E. (2015). *Social media: A contextual framework to guide research and practice. Journal of Applied Psychology,* pp. 100.

Monsterboard. (2018, 8 augustus). *Dit moeten werkgevers weten over Generatie Z* [Artikel]. Opgevraagd van (<http://newsroom.monsterboard.nl/167943-werkgevers-opgelet-dit-moet-je-weten-over-generatie-z>) op (2019, 26 maart).

Mosley, R. (2009). *Employer Brand. The Performance Driver No Business Can Ignore*. A Shoulders of Giants Publication.

Nikolaou, I. (2014). *Social networking websites in job search and employee recruitment.* International Journal of Selection and Assessment, pp. 179-189.

NOA (2015). *Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt 2015* [Onderzoek]. Opgevraagd van (http://www.noa-onderzoek.nl/l/library/download/14276) op (2019, 18 februari).

Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn. (2015). *Arbeid in zorg en welzijn, jeugdzorg, en kinderopvang 2015*. AZW-onderzoeksprogramma arbeidsmarkt zorg en welzijn.

Perry, J.L. (1996). *Het meten van de motivatie van de publieke.* Journal of Public Administration Onderzoek & Theorie, pp. 522.

Randstad (2019). *Employee Value Proposition* [Artikel]. Opgevraagd van (https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/employee-value-position) op (2019, 14 maart).

Recruitnow. (2019, 22 januari). *5 redenen waarom employer branding jouw speerpunt moet zijn in 2019* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.recruitnow.nl/actueel/blogs/5-redenen-waarom-employer-branding-jouw-speerpunt>) op (2019, 12 maart).

Russo, D. & Beckers, I. (2015). *HR & Social Media*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Pearson Education/Prentice Hall.

Stagebureau Connectie (2018, 28 juni). *Jong talent te blijven boeien en binden* [Artikel]. Opgevraagd van (https://stagebureauconnectie.nl/3-tips-om-jong-talent-blijven-boeien-en-binden-war-for-talent/) op (2019, 22 februari).

Streefkerk, M. (2018, 1 oktober). *Je bent niet de enige met een vacature. Zo laat je kandidaten voor jou kiezen.* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.intermediair.nl/collega-s-en-bazen/bedrijfscultuur/je-bent-niet-de-enige-met-een-vacature-zo-laat-je-kandidaten-voor-jou-kiezen>) op (2019, 28 maart).

Survey Monkey. (2019). *Foutmargeberekening* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://nl.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>) op (2019, 25 april).

The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: *A Brand Equity Approach to Recruitment*. Cornell University: IRL School.

Thomas & Kleyn (1989). *Communicatiebegrippen voor dagelijks gebruik*. Den Haag.

Treur, L. *(2017, 5 september). Vergrijzing Nederlandse beroepsbevolking is (g)een probleem [Economisch Onderzoek]. Opgevraagd van (*<https://economie.rabobank.com/publicaties/2017/september/vergrijzing-nederlandse-beroepsbevolking-geen-probleem/>) op (2019, 18 februari).

Tubbing, T. (2014, 16 augustus). *Fieldresearch vs. deskresearch* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/fieldresearch-vs-deskresearch/>) op (2019, 24 april).

Tummers, L. & Groeneveld, S. & Lankaar, M. (2012). *Binding en diversiteit van zorgmedewerkers* [Tijdschrift HRM]. Opgevraagd van (file:///C:/Users/ /Downloads/Tijdschrift%20voor%20HRM%20%20Tummers%20Groeneveld%20Lankhaar%20Binding%20van%20zorgmedewerkers%20%20Auteursversie%20SSRN.pdf) op (2019, 22 februari).

Unisys. (2010). *Social Recruiting the Unisys Way*. Opgevraagd van (<http://blogs.unisys.com/2010/11/16/socialrecruiting-the-unisys-way/>) op (2019, 25 februari).

UWV. (2018, 27 september). *Hoe werven werkgevers? Inzichten in de zoektocht van bedrijven naar personeel* [Onderzoek]. Opgevraagd van (<https://www.uwv.nl/overuwv/Images/hoe-werven-werkgevers.pdf>) op (2019, 18 april).

Van Dalen, A. (2003). *Doelgericht en effectief communiceren op de arbeidsmarkt*. Bussum: Coutinho.

Van der Avoird, M. (2018, 2 augustus). *Wat is referral recruitment?* [Artikel]. Opgevraagd van (https://www.ictergezocht.nl/blog/84\_wat-is-referral-recruitment/) op (2019, 28 maart).

Van Hoye, G. (2013). *Recruiting through employee referrals: An examination of employees’ motives.* Human Performance, pp. 451-464.

Van Riel, C. B. M. (1992). *Identiteit en imago*. *Een inleiding in de corporate communication*. Schoonhoven: Academic Service.

Vercouteren. (2019, 11 januari). *Recruitment-trends 2019* [Artikel].Opgevraagd van (<http://www.monsterboardblog.nl/recruitmenttrends-2019/>) op (2019, 18 maart).

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6e ed.). Amsterdam: Boom Lemma.

Verrijk, J. F. (1999). *Werving en selectie van schaars personeel*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie

VONQ. (2016). *Arbeidsmarktcommunicatie* [Interne documenten]. Amsterdam: VONQ.

VRNHN. (2019) *Kijkje achter de schermen bij de ambulance* [Vlogs]. Opgevraagd van (<https://www.vrnhn.nl/veiligheidsregio-noord-holland-noord/ambulance/kijkje-achter-de-schermen-bij-de-ambulance>) op (2019, 27 maart).

VRNHN. (n.d.) *Veiligheidsregio Noord-Holland Noord* [Bedrijfswebsite]. Opgevraagd van (<https://www.vrnhn.nl/veiligheidsregio-noord-holland-noord>) op (2019, 12 mei).

Werf&. (2015, 6 mei). *Onder recruiters is geen best practice zo geliefd als Coolblue* [Artikel]. Opgevraagd van (<https://www.werf-en.nl/onder-recruiters-is-geen-best-practice-zo-geliefd-als-coolblue/>) op (2019, 22 april).

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

Witte, V. de (2004). *De wereld achter de arbeidsmarktcompagne: arbeidsmarktcommunicatie in complexe organisaties.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Wolthuis, J.A. (2000). *Facetten van arbeidsmarktcommunicatie, onderzoek en ontwikkeling die hand in hand gaan bij de wervings- en imago champagne van de politie. Communicatie wetenschappelijk proces “Communicatiewetenschap: de groeistuipen voorbij?”*. Uit afstudeerverslag van A.M.T. Righarts: Universiteit Twente.

Workwonders (2017). *Employer branding what and how?* [Presentatie]. Opgevraagd van (https://docplayer.net/20861822-Employer-branding-what-and-how.html) op (2019, 22 maart).

XpertHR. (2013, 25 februari). *De vier fasen van de Employee Value Propositie* [Artikel]. Opgevraagd van (https://www.xperthractueel.nl/belonen/de-vier-fasen-van-de-employee-value-propositie/) op (2019, 24 maart).

YoungCapital. (2016). *Nieuwe generatie Recruitment*. Alphen aan den Rijn: Okay Color Graphics B.V.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Stage bij de VRK

****

### Bijlage 2: Definities arbeidsmarktcommunicatie

Hieronder worden een aantal definities van arbeidsmarktcommunicatie uiteengezet en vergeleken met elkaar. De veranderingen in hoe mensen door de tijd heen naar arbeidsmarktcommunicatie kijken is goed te zien in de hieronder beschreven definities.

Verrijk (1999) definieert arbeidsmarktcommunicatie vanuit een planmatig oogpunt. Zo houdt Arbeidsmarktcommunicatie volgens Verrijk (1999) in: *“het planmatig aanpakken van de wervingsbehoefte, gebaseerd op marktsegmentatie (wat is mijn doelgroep?), marktkennis (wat zoekt mijn doelgroep?) en positionering van de afzender”.* Bij deze definitie van Verrijk (1999) wordt vooral ingegaan op het werving gedeelte en het communicatie deel wordt niet meegenomen. Dus welke boodschap er bijvoorbeeld naar de doelgroep overgebracht moet worden. Thomas & Kleyn (1989) bekijken definitie van arbeidsmarktcommunicatie ook meer vanuit een plantmatig oogpunt. Beidefinities van Thomas & Kleyn (1989) en Verrijk (1999) gaan niet in op ad-hoc acties, maar gaan uit van een strategisch beleid. Thomas & Kleyn (1989) definiëren arbeidsmarktcommunicatie als: “*een managementinstrument dat door planmatige integratie en inzet van verschillende communicatiedisciplines de communicatie beheerst en bestuurt met potentieel personeel en met die personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn voor het aantrekken daarvan”.* De definitie van Thomas & Kleyn (1989) is strategisch en specifiek gericht op de communicatie naar de arbeidsmarkt toe. De doelgroep wordt uitgebreid beschreven, hoe er naar de doelgroep gecommuniceerd moet worden en welke boodschap overgebracht moet worden. Daarnaast gaat het volgens Thomas & Kleyn (1989) niet alleen om potentiële nieuwe medewerkers, maar ook om belangrijke mensen en instellingen voor de organisatie.

Klinvex (2001) gebruikt in plaats van het begrip arbeidsmarktcommunicatie het begrip job marketing. De definitie van Klinvex (2001): “alle communicatie die een organisatie gaat gebruiken om mensen te overtuigen dat ze voor de organisatie moeten komen werken”. Van Dalen (1999) heeft net als Klinvex (2001) een redelijk algemene definitie over arbeidsmarktcommunicatie “het communiceren van de vraag naar personeel en het aan bod van de organisatie met het publiek”. Deze definities leggen allebei de nadruk op hoe belangrijk de communicatie en de doelgroepen zijn. Echter zijn deze definities erg algemeen en beknopt (Huetink, 2007). Van Dalen (1999) is wel iets specifieker in het definiëren van het begrip en hij legt de nadruk op wat een organisatie aanbiedt en vraagt aan de doelgroep. De witte (2004) beschrijft arbeidsmarktcommunicatie als: “een strategisch managementinstrument om de organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren om kwalitatief goede mensen te werven en te binden, met inzet van alle denkbare communicatiemiddelen” (De Witte, 2004).

### Bijlage 3: Best practice Coolblue

***Vacature:***

**Afbeelding met persoon, schermafbeelding, binnen, laptop

Automatisch gegenereerde beschrijving**

**Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving**

**Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving**

***Een visueel uitgebeelde sollicitatieprocedure:Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving***

Door dit onderaan de vacature te plaatsen krijgt de sollicitant een duidelijk beeld over hoe het sollicitatieproces gaat verlopen.

***Manier om vragen te stellen:***

***Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving***

Door dit onderaan de vacature te plaatsen is het voor de sollicitant makkelijk om vragen te stellen als er nog onduidelijkheden of vragen zijn over de vacature.

***Review van een eigen medewerker:***

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijvingOp deze manier worden de medewerkers ingezet als ambassadeurs van de organisatie en krijgt de sollicitant een duidelijk beeld van de functie.

### Bijlage 4: Enquête medewerkers

Het doel van de enquête: Inzicht krijgen in de percepties van de medewerkers van de VRK. Het is vooral gericht op het achterhalen hoe medewerkers tegen de VRK als werkgever aan kijken. Zodat het werkgeversmerk van de VRK in kaart kan worden gebracht.

**Kanalen middelen**

1. Hoe ben je in aanraking gekomen met de VRK als werkgever?

* Via mijn netwerk
* Via een advertentie
* Via internet
* Via een stage
* Via een werving- en selectiebureau
* Anders namelijk …

**Imago / identiteit**

1. Welk beeld had je van de VRK als werkgever toen je ging solliciteren op de functie?

……………….

1. Klopte het beeld dat je van de VRK als werkgever had met hoe het daadwerkelijk is?

* Het beeld dat ik had kwam volledig overeen met de werkelijkheid
* Het beeld dat ik had kwam gedeeltelijk overeen met de werkelijkheid
* Het beeld dat ik had kwam niet overeen met de werkelijkheid
  + Als het beeld gedeeltelijk of niet overeenkwam: Wat blijkt anders te zijn nu je bij de organisatie werkt? … (identiteit en imago moeten overeenkomen)

**Boodschap**

1. In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving de VRK als organisatie?

* De meeste mensen kennen de VRK niet
* De meeste mensen kennen de VRK van naam
* De meeste mensen kennen de VRK goed

1. In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving de GGD Kennemerland als organisatie?

* De meeste mensen kennen de GGD Kennemerland niet
* De meeste mensen kennen de GGD Kennemerland van naam
* De meeste mensen kennen de GGD Kennemerland goed

**Het werkgeversmerk**

**6.** Wat maakt de VRK voor jou een goede werkgever? Noem drie kenmerken.

1.

2.

3.

Wat zou de VRK voor jou een nog betere werkgever maken? Noem drie kenmerken

1.

2.

3.

7. Inleiding: Uit onderzoek blijkt dat verschillende factoren werk aantrekkelijk maken. Welke 3 factoren van onderstaande lijst vind jij het meest toepasselijk voor de VRK?

1. Een goed salaris
2. Uitzicht op een vast contract
3. Een goede werksfeer
4. Inhoudelijk interessant werk
5. Korte werkafstand van huis
6. Uitdagend werk
7. Fijne werkomgeving
8. Goede balans tussen werk-privé
9. Voldoende verantwoordelijkheid en zelfstandigheid
10. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
11. Afwisselend werk
12. Een acceptabele werkdruk
13. Voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

1=

2=

3=

Welke 3 factoren van onderstaande lijst zijn het minst toepasselijk voor de VRK.:

1. Een goed salaris
2. Uitzicht op een vast contract
3. Een goede werksfeer
4. Inhoudelijk interessant werk
5. Korte werkafstand van huis
6. Uitdagend werk
7. Fijne werkomgeving
8. Goede balans tussen werk en privé
9. Voldoende verantwoordelijkheid en zelfstandigheid
10. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
11. Afwisselend werk
12. Een acceptabele werkdruk
13. Voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

1=

2=

3=

1. Op welke manier onderscheid de VRK zich volgens jou van de concurrerende werkgevers?
2. Ik vind het aantrekkelijk om te werken bij een organisatie als de VRK: Helemaal eens / eens  
     
   Ik ben trots om te zeggen dat ik een medewerker van de VRK ben: Helemaal eens / eens  
   - Waar ben je wel/niet trots op?

**Boodschap**

10. Zou je de VRK promoten bij je vrienden, familie of zakelijk netwerk?

a) Zo ja, wat zou je dan zeggen?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

b) Zo nee, waarom niet? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Algemeen**Geslacht?   
- Man   
- Vrouw

Leeftijd?   
15 - 24 jaar  
25 - 44 jaar  
45 - 64 jaar  
> 65 jaar

Lengte dienstverband de VRK?  
< 1 jaar  
1 - 5 jaar  
5 – 10 jaar  
> 10 – 15 jaar  
Sinds de voorloper van de VRK

Op welke afdeling ben je werkzaam?  
- Preventie, Advies & Crisis (PAC)  
- Jeugdgezondheidszorg (JGZ)  
- Ambulancezorg (AZ)  
- Meld- Informatie- en Coördinatiecentrum Kennemerland (MICK)

**EINDE**Hartstikke bedankt voor het invullen!

### Bijlage 5: Verantwoording enquête per vraag:

**Vraag 1**: Hoe ben je in aanraking gekomen met de VRK als werkgever?

* Het doel van deze vraag is om erachter te komen welke kanalen en of middelen al goed worden benut om de VRK als werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren en de doelgroep te bereiken. Zo maakt Apple bijvoorbeeld veel gebruik van de eigen medewerkers door referral recruitment en gebruikt Coolblue veel van internet en Social media.

Uit het theoretisch kader blijkt dat de imago en de identiteit van een werkgever met elkaar overeen moeten komen. Met onderstaande vragen wordt er geprobeerd te achterhalen of dit bij de VRK het geval is:

**Vraag 2**: Welk beeld had je van de VRK als werkgever voordat je ging solliciteren op de functie?

* Het doel van deze vraag is om te achterhalen wat het imago van de VRK als werkgever op de arbeidsmarkt is.

**Vraag 3**: Klopte het beeld dat je van de VRK als werkgever had met hoe het daadwerkelijk is?

* Het doel of erachter te komen of het imago van de VRK als werkgever overeenkomt met de daadwerkelijke identiteit van de VRK als werkgever.

**Vraag 4**: In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving de GGD Kennemerland als organisatie?

* Het doel is om de naamsbekendheid van de GGD Kennemerland achterhalen. Om te kijken wat dit betekent voor arbeidsmarktcommunicatie en welke boodschap gecommuniceerd moet worden. (Waar valt winst in te behalen als naam op de arbeidsmarkt?)

**Vraag 5:** In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving de VRK als organisatie?

* Het doel is om de naamsbekendheid van de VRK achterhalen. Om te kijken wat dit betekent voor arbeidsmarktcommunicatie en welke boodschap gecommuniceerd moet worden. Moet er bijvoorbeeld duidelijk komen te staan dat de GGD onderdeel is van de VRK en uitgelegd worden wat de VRK inhoudt of weten mensen dit al?

**Vraag 6:** Wat maakt de VRK voor jou een goede werkgever? Noem drie kenmerken

* Het doel is om in kaart te brengen wat de VRK in de ogen van de eigen medewerkers aantrekkelijk maakt om hier te komen en te blijven werken. Dit kan gebruikt worden in het aantrekken van nieuwe potentiële nieuwe medewerkers.

**Vraag 7:** Wat zou de VRK voor jou een nog betere werkgever maken? Noem drie kenmerken

* Het doel is om in kaart te brengen wat de VRK in de ogen van de eigen medewerkers nog aantrekkelijker zou maken om hier te komen en blijven werken. Dit kan gebruikt worden om nog aantrekkelijke te worden voor potentiële nieuwe medewerkers en de eigenmedewerkers (Internal branding).

**Vraag 8:** Welke 3 factoren uit onderstaande lijst vind jij het meest toepasselijk voor de VRK?

* Uit het theoretisch kader blijkt dat verschillende factoren werk aantrekkelijk maken.   
  Het doel is om te achterhalen welke factoren de VRK in huis heeft die de Nederlandse beroepsbevolking en de medewerkers in de zorg belangrijk vinden in het kiezen van een werkgever.

**Vraag 9:** En welke 3 factoren uit onderstaande lijst vind jij het minst toepasselijk voor de VRK?

* Uit het theoretisch kader blijkt dat verschillende factoren werk aantrekkelijk maken. Het doel is om te achterhalen welke factoren de VRK kan verbeteren en verder kan gaan ontwikkelen. De Nederlandse beroepsbevolking en de medewerkers in de zorg vinden deze factoren namelijk belangrijk voor het kiezen van een werkgever (Internal branding).

**Vraag 10 a:** Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen:  
Ik vind het aantrekkelijk om te werken bij een organisatie als de VRK, omdat het een samenwerkingsverband is van verschillende hulpverleningsdiensten.

* Met deze vraag moet er achterhaald worden of de eigen medewerkers het aantrekkelijk vinden door te werken en onderdeel te zijn van een veiligheidsregio of dat dit geen invloed heeft op de aantrekkelijkheid van de VRK als werkgever.

**Vraag 10 b**: Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen:  
Ik ben trots om te zeggen dat ik een medewerker van de VRK ben  
Waar ben je wel/niet trots op?

* Achterhalen of de eigen medewerkers trots zijn op de VRK als werkgever en waar zij dan precies trots op zijn. Dit heeft te maken met de Employee Value Proposition van de VRK.

**Vraag 11**: Op welke manier onderscheid de VRK zich als werkgever volgens jou van de concurrerende werkgevers?

* Het doel is om te achterhalen waarom medewerkers voor de VRK hebben gekozen en niet voor een andere werkgever en het achterhalen wat de reden is waarom ze bij de VRK blijven werken. Dus het in kaart brengen wat de VRK bijzonder maakt ten opzichte van andere werkgevers (EVP).

**Vraag 12:** Zou je de VRK promoten bij je vrienden, familie of zakelijk netwerk?  
Deze vraag heeft te maken met het ambassadeurschap van de eigen medewerkers en de referral recruitment strategie.

* Zo wel, achterhalen wat de eigen medewerkers zouden zeggen, welke boodschap ze zouden communiceren als ze de VRK als werkgever promoten op de arbeidsmarkt.
* Zo niet, achterhalen waarom ze de VRK niet zouden promoten om de arbeidsmarkt, en wat de VRK zou kunnen doen om ze zorgen dat ze dit wel gaan doen.

### Bijlage 6: Interviews leidinggevenden

*Eerst een intro*

1. Hoe kunnen wij als organisatie onze positie als werkgever versterken?
2. Op welke wijze kunnen wij als organisatie meer kandidaten zoals verpleegkundigen en artsen aantrekken volgens jou?
3. Welke acties en/of middelen zou de VRK volgens jou moeten inzetten om meer bekendheid op de arbeidsmarkt te krijgen?
4. Wat zou de VRK kunnen verbeteren om gemakkelijker kandidaten aan te trekken?
5. Is het voor jullie lastig om medewerkers zoals verpleegkundigen en artsen te binden?  
   Waarom wel/niet
6. Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat een manier om mensen vroegtijdig aan de organisatie te binden is het aanbieden van een stage: Bieden jullie stages aan studenten?  
   a. Hoeveel stages bieden jullie aan? Is dit voldoende of zouden jullie meer willen?  
   b. Hoe geven jullie invulling aan deze stages? Zijn er knelpunten?  
   c. Hoe is de samenwerking met scholen?  
   d. Wat vinden jullie van een traineeship programma?
7. Hoe willen jullie gezien worden door potentiële nieuwe medewerkers op de arbeidsmarkt?
8. Welke boodschap moet volgens jou naar buiten worden gecommuniceerd?

### Bijlage 7: Verantwoording interview per vraag:

**Vraag 1:** Hoe kunnen wij als organisatie onze positie als werkgever versterken?

* 1. Op welke wijze kunnen wij als organisatie meer kandidaten zoals verpleegkundigen en artsen aantrekken volgens jou?
  2. Welke acties en/of middelen zou de VRK volgens jou moeten inzetten om meer bekendheid op de arbeidsmarkt te krijgen?
  3. Wat zou de VRK kunnen verbeteren om gemakkelijker kandidaten aan te trekken?
  4. Is het voor jullie lastig om medewerkers zoals verpleegkundigen en artsen te binden?  
     Waarom wel/niet
* Het doel van deze vraag is om te achterhalen hoe de leidinggevenden hierin staan, waant uit het vooronderzoek en theorie blijkt dat hier nog veel winst uit te halen valt. Er wordt hierbij ingegaan op de acties en middelen volgens hun ingezet moet worden om de positie van de VRK als werkgever te versterken (kanalen zoals social media, ambassadeurschap, inzetten medewerkers in filmpjes, etc.). Daarnaast wordt er ook ingegaan op wat de VRK kan verbeteren om aantrekkelijker te worden voor potentiële nieuwe medewerkers (internal branding). Verder wordt er ingegaan op het binden en behouden van medewerkers. De leidinggevenden worden ook bij dit onderzoek betrokken omdat uit de theorie blijkt dat het van belang is om de belangrijke stakeholders te betrekken bij het employer branding proces om draagvlak de creëren.

Vraag 2: Uit het theoretisch onderzoek blijkt dat een manier om mensen vroegtijdig aan de organisatie te binden is het aanbieden van een stage: Bieden jullie stages aan studenten?

a. Hoeveel stages bieden jullie aan? Is dit voldoende of zouden jullie meer willen?  
b. Hoe geven jullie invulling aan deze stages? Zijn er knelpunten?  
c. Hoe is de samenwerking met scholen?  
d. Wat vinden jullie van een traineeship programma?

* Uit de theorie blijkt dat het aanbieden van stages aan andere manier is om mensen te werven. Volgens Mc Kinsey (1998) een stage een effectief en efficiënt instrument om jonge talent aan te trekken. Om stages succesvol te laten zijn is er een strategie nodig, waardoor de stagiair niet alleen enthousiast binnenkomt, maar ook enthousiast blijft na de stageperiode. Dit vereist veel inspanning van de organisatie en de leidinggevenden en/of medewerkers die begeleiding moeten bieden aan deze stagiaires. Door dit onderwerp mee te nemen in de interviews wordt achterhaald hoe leidinggevenden hierin staan en wordt ingegaan op het huidige stagebeleid.

**Vraag 3**: Hoe willen jullie gezien worden door potentiële nieuwe medewerkers op de arbeidsmarkt?

**Vraag 4**: Welke boodschap moet volgens jou naar buiten worden gecommuniceerd?

* Uit de theorie blijkt dat de eigen medewerkers het meeste invloed hebben op het werkgeversmerk (Hemminga & Roest, 2012). Zij vormen de identiteit van de organisatie en moeten in kaart brengen wat de organisatie uniek, authentiek en aansprekend maakt. Om deze reden wordt er aan de leidinggevenden gevraagd hoe ze gezien willen worden op de arbeidsmarkt en welke boodschap naar buiten gecommuniceerd moet worden. Zij moeten zich kunnen identificeren met het beeld dat naar buiten wordt gebracht.

### Bijlage 8: Email medewerkers enquête

Beste collega! ​  
​  
Ter afsluiting van mijn opleiding Human Resource Management aan Hogeschool Leiden doe ik bij de VRK een afstudeeronderzoek naar arbeidsmarktcommunicatie. Het doel van dit onderzoek is aanbevelingen te doen hoe de VRK haar positie op de arbeidsmarkt kan verbeteren en haar werkgeversmerk kan versterken. ​  
​  
Het is hierbij erg belangrijk dat er inzicht wordt verkregen in de percepties van medewerkers die bij de VRK werken. Het onderzoek is er met name op gericht om te achterhalen hoe medewerkers tegen de VRK als werkgever aan kijken. ​  
​  
De enquête bestaat uit 10 vragen en het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer acht minuten. ​  
​  
Graag wil ik je erop wijzen dat dit onderzoek een onafhankelijk onderzoek betreft. Als onderzoeker heb ik een geheimhoudingsplicht en zal ik de anonimiteit van mijn respondenten waarborgen. ​  
​  
Je zou mij heel erg helpen om deze enquête in te vullen.  
Alvast hartelijk dank voor je medewerking! ​  
​  
Met vriendelijke groet, ​  
Sascha Gemmeken

### Bijlage 9: Email herinnering medewerkers enquête

*Herinnering invullen enquête*

Beste collega!

Vorige week nodigde ik je uit om een vragenlijst in te vullen. Ik heb tot op heden hele goede input mogen ontvangen, hartelijk dank hiervoor!

Echter heb ik nog een aantal ingevulde enquêtes nodig voor mijn onderzoek. Ik zou het heel erg op prijs stellen als je de enquête nog niet hebt ingevuld alsnog een paar minuten van je tijd kunt vrijmaken om de vragen te beantwoorden. De gemiddelde invulduur is 8 minuten.

Klik op onderstaande link voor de enquête.

Https://nl.surveymonkey.com/r/CZ9LVB8

Met vriendelijke groet,  
Sascha Gemmeken

### Bijlage 10: Email leidinggevenden interview

Beste collega,

Zoals je misschien al weet loop ik sinds een paar maanden stage bij de VRK. Ik ben bezig met mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Human Resource Management. Mijn onderzoek gaat over arbeidsmarktcommunicatie. Er is momenteel veel schaarste op de arbeidsmarkt en de VRK heeft moeite om sommige vacatures te vervullen en dan met name aan de zorg kant.

Het doel van dit onderzoek is aanbevelingen te doen over hoe de VRK haar positie op de arbeidsmarkt kan verbeteren en haar werkgeversmerk kan versterken. Om dit succesvol te kunnen doen heb ik heel graag jouw input nodig als leidinggevende.

Ik hoop dat ik je een aantal vragen mag stellen over hoe jullie bijvoorbeeld gezien willen worden door potentiële nieuwe medewerkers en welke acties de VRK volgens jou zou moeten nemen om zich beter te profileren op de arbeidsmarkt.

Het interview duurt ongeveer 20 minuten en deze kan face to face plaatsvinden maar het kan eventueel ook telefonisch.

Ik hoor erg graag of je hieraan wil meewerken. Je input zou namelijk heel waardevol zijn voor mijn onderzoek!

Alvast hartelijke dank.

Met vriendelijke groet,  
Sascha Gemmeken

### Bijlage 11: Interview verslagen

**Interview respondent 1**

*Vraag 1:*

a. Maatschappelijke zorg gaat over hele kwetsbare doelgroepen en daar hebben we mensen nodig als maatschappelijk werker met HBO of HBO+ of sociaalpsychiatrische verpleegkundige etc. We hebben bij de GGD in de maatschappelijke zorg dus verschillende specifieke functies nodig zoals verpleegkundigen en artsen. Bij de verpleegkundigen en artsen is de meeste schaarste. Hoe kunnen we deze het beste aantrekken. Ik denk het benoemen dat de GGD onderdeel is van het groter geheel als veiligheidsregio. Dat je veel meer te maken hebt met andere hulpdiensten. Die zich ook inzetten voor mensen. Hierbij trek je mensen die graag in de zorg en helpverlening zitten maar die breder willen dan hun eigen taakveld. En dat je als medewerker van de GGD ook ingezet kan worden in de calamiteiten en rampen structuur, volgens een piket rooster. Dan heb je ook meer dynamiek, dit is heel divers.

Volgens mij zijn er twee verschillende groepen die bij de GGD willen werken: 1 de artsen en verpleegkundigen die juist graag een regulieren baan willen van 9 tot 5. Die dan hun kinderen kunnen ophalen. Dit is anders dan in ziekenhuizen daar is veel onregelmatigheid. Dat is hier niet alleen voor artsen met infectieziekte bestrijding is dit wel. Zij lopen diensten dat is een piket regeling voor de andere is het inplan baar en mensen werken volgens een rooster. Mensen die dit willen combineren met hun privéleven thuis kunnen bij de GGD werken.

Maar de nadere groep zijn juist de mensen die zeggen, dit is juist een hele interessante organisatie, want als er een grote calamiteit of ramp is kan ik op een andere manier worden ingezet.

Dus er moeten twee verschillende groepen worden geworven volgens mij. Volgens mij moet je je werving op twee verschillende dingen insteken.

Is de een die zijn werk en privé balans wil houden en de andere die extra dimensie in zijn baan wil en diverser wil werken. En dat zijn echt twee verschillende doelgroepen dus de een die bijvoorbeeld hun gezin wil combineren met werk en rooster gestuurd werk is echt een goed optie dus dan ga je niet je vinger op steken voor een rampen piket functie want dan kan je elk moment worden opgeroepen. Dus twee verschillende groepen werven!

b. Richt je op de meerwaarde van het werken bij de GGD. En dat moet je een splitsing maken van die twee doelgroepen. Een; hier kan je makkelijk je werk en privé combineren omdat je geen 24 uurs rooster hebt. En voor de andere wil je meer en een extra dimensie in je werk door de veiligheidsregio.

c. Intern misschien nog makkelijker maken dat iemand over een sector heen kunnen werken. Dus een stukje van het een en een stukje van het ander. Die solliciteren mensen alleen op de functie infectieziektebestrijding of alleen op jeugd gezondheidzorg, maar misschien is een combinatie functie wel aantrekkelijker. En dit zou intern kunnen worden verbeten. Meer combi functies aanbieden. Over de grenzen van een taak heen. Dus dat je bijvoorbeeld als verpleegkundige op de reisvaccinatie werkt maar ook bijvoorbeeld mensen bezoekt met zware schuldenproblemen > en combi maken, Combi functies!

d. Binden is niet zo moeilijk. Want je hoort als mensen eenmaal binnen de GGD werken hoor je vaak dat ze het een goede werkgever vinden. Dit ligt bijvoorbeeld aan de goede werksfeer goede, goede secundaire arbeidsvoorwaarden goede voorzieningen zoals opleidingsmogelijkheden, veel mogelijkheden qua scholing en training.

*Vraag 2:*

Stage; af en toe loopt er iemand mee met stage maar dit zijn meer snuffel en korte stages. Maar we hebben weinig stagiaires. Dit heeft ook wel te maken met de complexiteit van de taken van mijn cluster. Want we hebben een hele kwetsbare doelgroep waarbij mensen een stapeling van problemen hebben. Verslaving, psychiatrisch, dakloos of dakloos dreigen te worden, grote schulden hebben. Dus stage betekent in principe meelopen en meekijken en soms is dit niet productief om er een stagiaire bij de zetten. Want deze mensen willen al niet vrijwillig zorg ze noemen het ook wel bemoeizorg) maar ze moeten zich dan toch met iemand gaan bemoeien omdat het echt niet goed gaat met deze mensen. En dat zijn nou niet de lekkerste stageplekken. En vierde jaars studenten? Dit zou wel kunnen als je een heel team hebt waarbij een stagiaire mee kan lopen kan het wat mij betreft wel. Ik vind het heel goed om mensen juist vanuit de opleiding te binden ik vind alleen met welke doelgroep wij meewerken wil ik niet zo graag iemand hebben die heel jong is en net vers van de opleiding. Ik vind dat je toch net iets meer ervaring moet hebben. Voordat je je in deze meeste moeilijke doelgroep stort.

Traineeship: Bij ons vind ik dit niet geschikt omdat wij dus met die hele moeilijke doelgroep te maken hebben. En deze mensen wijzen de hele hulpverlening al af. Dus het laatste wat je wil is dat iemand daar komt en dat ze het niks vinden en na twee weken alweer weg zijn.

*Vraag 3:*

Gezien worden als een onafhankelijke professionele organisatie. En onafhankelijk bedoel ik, we zijn niet een bedrijf met een winstoogmerk. Dus we zijn wat dat betreft onafhankelijk en professioneel. En we gaan ALTIJD voor de klant. De klant staat voorop/ Dus we proberen een zo goed mogelijke zorg en dienstverlening voor de klant te organiseren. Daarnaast bij mijn cluster; wij zijn een vangnet voor mensen die dreigen overal tussen uit te vallen. We zijn het zeefje in het afvoerputje. Het afvoerputje van de maatschappij daar zakken soms mensen door heen. En dan heb je nog net een zeefje en dat is de GGD en wij zorgen ervoor dat mensen er niet doorheen zakken en weer wat op kunnen gaan bouwen.

*Vraag 4:*

Boodschap; “de GGD staat midden in de maatschappij”. Wij zien eigenlijk iedereen. Wij zien alle kinderen. Als je op reis gaat heb je te maken met de GGD noem maar op. Je komt de GGD overal tegen in je leven. Als je hele zware schulden hebt als je denk van het gaat niet goed met mij. De GGD is er altijd.

***Interview respondent 2***

*Vraag 1:*

a. Ik werk zelf bij de afdeling crisis ondersteuning en opleidingen en eigenlijk is dat de afdeling die de geneeskundige hulpverlening bij rampen voorbereid en coördineert en zorgt dat mensen opgeleid zijn en dat de roosters er zijn. En opleidingen valt een klein cursus bureau onder dat wij als de GGD ook cursus aanbieden op het gebied van EHBO gebruik, van AID, bedrijfshulpverlening deze bieden ze aan iedereen aan.

Op de afdeling infectieziekte bestrijding werken vooral verpleegkundigen en artsen in mijn eigen team zijn het meer beleidsmedewerkers en die komen uit allemaal hoeken wel vaak gezondheid maar ook wel veiligheidsdomein. Maar op de afdeling infectieziektebestrijding werken verpleegkundigen, artsen en doktersassistenten. Die hoor ik jou niet noemen maar die zijn ook niet makkelijk te vinden, wel iets minder moeilijk dan artsen en verpleegkundigen maar ik zal deze zeker ook meenemen in ja rapport.

De verpleegkundigen moeten HBO geschoold zijn en artsen willen we eigenlijk dat ze een opleiding arts maatschappij en gezondheid hebben gevolgd dit is een vervolg op hun basisarts opleiding, dus arts plus en daar zijn er gewoon heel weinig van in heel Nederland. En dat is een hele moeilijke groep om te vinden. Ze kunnen kiezen uit een veelheid van werkgevers en werkvelden. Mijn beeld daarbij is toch wel dat mensen kiezen voor datgene waar hun gevoel ligt. Of je nou gaat voor de intensive care, ambulance of ouderenzorg, dat is volgens mij heel erg bepalend. Dat is de eerste keus die mensen bepalen. En vervolgens als je nou zegt ik vind infectieziekte wel interessant dan heb je nog heel veel mogelijkheden om te werken, alhoewel de GGD dan nog wel meer vooraan komt, want er zijn niet veel organisaties die vergelijkbaar zijn met de GGD, maar er zijn bijvoorbeeld wel commerciële organisaties die bijvoorbeeld ook vaccinaties aanbieden en daar zouden ze natuurlijk ook kunnen werken als ze dat interessant vinden.

b. De juiste wervingskanalen gebruiken natuurlijk, dus de geijkte websites en dan ook echt nog wel in de verpleegkundige en medische kanalen. Want zij hebben hun websites of waar dan ook waar je vacatures op plaatst. Ik geloof ook altijd wel in via via, dus dan zijn je eigen medewerkers ook je ambassadeurs dus dat zij mensen die zij kennen benaderen of ergens op attenderen.

Los van de vacature zorgen dat je gewoon bekend bent bij de doelgroep en dat het zichtbaar is wat je doet. En dit is natuurlijk heel veel social media werk. Dus dan kom je vaak uit op facebook en Instagram en op Instagram zitten we nog.

c. Ik denk dat je de VRK niet nodig hebt om te werven. Volgens mij moeten we vanuit de GGD communiceren naar de arbeidsmarkt, want iemand die als arts of verpleegkundige werkt zal niet zo snel aanslaan op de VRK. Want de GGD kent iedereen wel maar de VRK niet. Dus volgens mij is de benadering vanuit die hoek niet handig, je staat al 3-0 achter vind ik. Dat begint al bij de website werkenbijwerkde VRK, zullen we daar werkenbijdede GGD van maken?

d. Het is niet moeilijk om medewerkers te binden aan de organisatie. Er is geen hoog verloop en als iemand binnen is dan blijven ze vaak uit. Het zit meer daarvoor, om ze überhaupt binnen te krijgen.

*Vraag 2:*

a. Wij bieden te weinig stages aan vind ik. Stages zijn hele mooie ingangen voor mensen en ook om binnen een opleiding meer bekendheid te krijgen, want al loopt hier maar een iemand stage dan deelt diegene dit wel weer in zijn groepje en met de leerkracht. Ik vind dat we daar te weinig aan doen. We hebben af een toe een stagiaire we hebben wel iets van een stagebeleid, maar het is allemaal te zuinig vind ik.

b. Ik denk dat we te weinig de kracht zien van stagiaires in je organisatie hebben. Dus je zou echt in een strak tempo moeten zeggen van met name bij de verschillende afdelingen van infectieziekte bestrijding moeten elk jaar twee stagiaires zijn, ik noem maar even wat maar je moet gewoon een kwantum invoeren.

c. Ik heb geen contacten met scholen maar ze zijn er wel. Met hogeschool inHolland volgens mij. Ik vind dat er meer gebruikt moet worden gemaakt van stagiaires. Maar mensen vinden het vaak ook gedoe en veel werk stagiaires dus dat is altijd wel een hobbel.

d. En traineeships is wat mij betreft in hetzelfde straatje en je zou het breed moeten maken. Coschappen worden hier wel gelopen vanuit de VU systematisch, maar dit zijn maar coschappen van een weekje dus dat is echt alleen maar even snuffelen, maar je zou ook langere coschappen kunnen aanbieden misschien. De hele pallet zou goed uitgewerkt moeten worden.

*Vraag 3:*

Gezien worden door potentiële nieuwe medewerkers als een organisatie met maatschappelijke relevantie waar leuk en interessant werk te doen is en met mogelijkheden om je te ontwikkelen en door te groeien. Met ontwikkelen heb ik het niet meteen over ontwikkelen naar aan andere functie maar ook in je functie ontwikkelen. We hebben een actief opleidingsbeleid en we stimuleren erg dat mensen zich op allerlei fronten ontwikkelen. Denk aan vakinhoudelijk maar ook op communicatieve vaardigheden, ICT-skills of in de rampenbestrijding.

In de rampenbestrijding kan je altijd een nevenfunctie in vervullen, dat is natuurlijk een extra dimensie. Je kan echt de crisisfunctie bekleden als je dat wil en dan maak je echt het verschil als er wat aan de hand is in de samenleving. We hebben dit nu ook opgenomen op de VRKwerkt.nl maar ik weet niet als een verpleegkundig dit leest of die daar meteen op aanslaat van oh dit zou voor mij ook kunnen.

*Vraag 4:*

Boodschap: Die drie laatste boodschappen die ik zei: De maatschappelijke relevantie, leuk interessant werk en ontwikkelingsmogelijkheden. Want dat maakt ons tot wat we zijn en daar zou je nog aan toe kunnen voegen dat iemand in een crisis/ramp ook nog het verschil zou kunnen maken.

**Interview respondent 3**

*Vraag 1:*

a. Afdeling Jeugdgezondheidszorg. Wij hebben jeugdartsen in het team, verpleegkundigen en dokters-assistenten. Wij bewaken bevorderen beschermen de jeugd van 0 tot 23 jaar. Door middel van preventieve gezondheidsonderzoeken die wij met ouders en kinderen en veelal op scholen doen wij ons werk. Wij zijn van en voor de gemeenten en de gemeenten heeft ons het vertrouwen gegeven de om deze klus te klaren. Wij monitoren de gezondheid. Dit doen wij op vast momenten zoals het consultatiebureau, daarna op het basisonderwijs en in het voorgezet onderwijs. Wij zijn als jeugdarts verbonden met MBO het ROC en Nova. Dus die vast contactmomenten zorgen ervoor dat we allen kinderen in beeld hebben en dat ze signaleren en bewaken van de gezondheid. Wij zijn er echt voor de jeugd en werken hierbij intensief samen met andere keten partners als jeugd maatschappelijk werk.

Daarnaast ben ik coördinator van de coachpool. We hebben ook een interne coachpool niet heel onbelangrijk als het gaat om imago en arbeidsmarktcommunicatie. Het is wel een trigger. Ik vind sowieso dat de overheid arbeidsvoorwaardelijk een hele goede werkgever is. Dus daar zou je mee kunnen profileren. Arbeidsvoorwaarden die passend zijn in een moderne samenleving bijvoorbeeld het flexwerken, dus in die zien zijn onze arbeidsvoorwaarden best wel modern. Ik vind dat we ons daar wel in onderscheiden. Dat vind ik een hele mooie. Zonder dat het een gouden kooi moet worden hoor want je gaat eigenlijk voor je passie van je vak bij de VRK werken omdat er natuurlijk heel veel gebied op het gebied van veiligheid en gezondheid. Maar even terug om de arbeidsvoorwaarden; wij geloven in ontwikkeling en blijven ontwikkelen van ons grootse kapitaal en dat zijn onze mensen. We maken geen auto en we maken geen fietsen we leveren diensten dus onze mensen jij en ik, wij zijn het grootste kapitaal en daar moeten we heel zuinig mee zijn. En alles wat we aandacht geven groet. En ik geloof erin dat d.m.v. coaching je verder kunt komen en dat het ten goede komt met je ontwikkeling en daarmee ook je gezondheid en vitaliteit. We moeten steeds langer werken.

Dit heeft gemaakt dat we een aantal jaar geleden een interne coachpool hebben opgericht waar ik de coördinator van ben en een aantal collega’s zijn opgeleid tot coach, dus het zijn collega’s coaches die je kunt inschakelen en we hebben veel te doen, want er wordt veel beroep op gedaan. Binnen de VRK en zo langzamerhand zie je ook dat we gevraagd worden buiten de VRK. Daar ben ik best trots op.

b. Veel mensen weten wat de GGD inhoud en wat de brandweer inhoud, en weten niet wat de VRK (een veiligheidsregio) inhoudt. Daarom wil ik in arbeidsmarktcommunicatie meer de dwarsverbanden willen aangeven. Dat je daarin meer publiceert en bekendheid aangeeft. En tegelijkertijd is het ook belangrijk dat we de interne mobiliteit kunnen bevorderen. Want het lijkt zo te zijn als je eenmaal jeugdarts bent dat je dat je hele leven hier bent en als je eenmaal brandweerman bent dat je hier je hele leven hier brandweerman bent. En dat is niet meer van deze tijd volgens mij. Dus dat je hier veel meer dwarsverbanden krijgt. Dus bijvoorbeeld bij brandpreventie ook tegelijktijdig gesignaleerd wordt er is hier wat gaande in het gezin ik noem maar wat. Dat zou een hele mooie aanvulling zijn, daar wil je werken als hulpverlener.

c. Op het moment dat je afgestudeerd bent, had jij wel is gehoord van een veiligheidsregio? Wij hebben wat te doen qua naamsbekendheid. Op alle gebieden. Ik hou het even bij mijn afdeling. Mbo-dokters assistenten, geen doktersassistent stagiaire heeft ooit gehoord van de VRK. Hier wordt geen aandacht aan besteedt. Dus wij moeten veel meer op carrièrebeurzen of andere media aanwezig zijn.

d. Het is voor ons niet lastig om medewerkers te binden. Het zit meer in het binnen halen ervan. Als ze eenmaal binnen zijn blijven ze vaak wel.

*Vraag 2:*

Ik denk dat we veel meer naar Hogescholen en universiteiten moeten gaan. Ik doe heel veel aan stagiaire beleid. We hebben samenwerkingsverbanden met universiteit Amsterdam, een stageovereenkomst met NOVA voor doktersassistenten. Ik doe daar heel veel mee. Want zij zijn de toekomt voor de VRK. En ik geloof in mobiliteit binnen en buiten de VRK dus ze hoeven hier ook niet te blijven hangen ik gun ze carrièrekansen binnen en buiten de VRK. Jullie gaan het hier maken. Dus het begint al bij het stagebeleid.

*Vraag 3:*

We moeten wel een reëel beeld geven van ons als organisatie . Want we zijn hier niet allemaal hipsters die hier hip zijn. Dus laat wel zien een afspiegeling is van hoe het hier daadwerkelijk is. Dat deze kantine nog de meest hipste vergaderruimte is die je kan bedenken voor de rest is hier niks, maar voor de rest is er niks, saai. Dus jij als jonge medewerkers zal denken wat een saaie boel. Dus daar moet je dus ook rekening mee houden. Want je kan op Social media hele erg hip zijn maar als je porten binnen komt moet je ook wel hebben ja dit klopt met dit beeld dat wordt gedeeld. Dus echt een reel beeld delen.

*Vraag 4:*

Wij vanuit de VRK werk je vanuit een soort bevlogenheid van ik wil een bijdrage leveren aan de maatschappij. En dit klinkt als een container begrip maar dat is wel zo. De VRK is daarin zo divers als werkgever in de zin van; je hebt Tata steel, je hebt de stranden, je hebt de oude binnenstad. Nou het is zo een interessante regio en zo veelzijdig dat dat maakt als je die punten benadrukt dat het interessant is als je vanuit die motivatie werkt, bijdrage leveren, hulpverlenen of begeleiding bieden, als je vanuit die passie wil werken is de VRK the place to be.

**Interview respondent 4**

*Vraag 1:*

a. Hoe ik tot nu toe aan artsen verpleegkundigen en doktersassistenten kom. Heeft ook te maken of je iemand tijdelijk wil inhuren dus dan ga je via uitzendkrachten, hier hebben we een aantal organisaties voor dat is een ding. Maar ik gebruik ook vaak mensen die pas afgestuurd zijn van joh hoe is het in je kennissenkring en dergelijken. En net als voor artsen ben ik op die manier aan leuke mensen gekomen. Bij verpleegkundige merk je vaak dat de GGD onbekend is, want de GGD heeft natuurlijk verschillende takken, JGZ maar ook algemene gezondheidszorg. En bij de JGZ hebben wij mazzel dat er in het ziekenhuis onregelmatige diensten zijn en mij ons niet. Viavia horen mensen dat we dat bij ons niet hebben die onregelmatige diensten en dat vinden mensen vaak aantrekkelijk.

Meer mensen kunnen aantrekken door op de juiste kanalen te zenden. Je hebt bureaus die de vacatures kunnen plaatsen, Indeed, LinkedIn etc. Maar omdat de GGD onzichtbaar is wilde ik voor het vaccineren tegen meningokokken het op de bussen hebben. Dan zet ik de GGD ook weer op de kaart, dat vond ik een heel goed idee van mijzelf.

b. De kracht zit er volgens mij toch in om regelmatig zichtbaar maken van waar ben ik als de GGD mee bezig. Ook al ga je op markt braderieën gewoon aan de weg timmeren en daar zijn wij denk ik nog niet goed genoeg in als de GGD.

Wat jij mogelijk wijs in je advies zou meenemen is dat je ook de VRK meer als organisatie gaat uitleggen wat het inhoudt. Want als ik een interview geef voor de krant voor het vaccineren zeg ik altijd de GGD-afdeling jeugd gezondheidzorg. Want als ik ook nog zeg onderdeel van de VRK dan wordt het te lang en zie je mensen echt kijken van huh hoe zit dat. Terwijl het best mooi is dat al die verschillende disciplines hier allemaal in een huis hebt.

Dit doen ze bij de VRK nu wel heel erg leuk, want als je bij de VRK in dienst komt dan moet je ook een ambtseed afleggen, en dat is heel erg de VRK en dan krijg je dus ook een rondleiding door het gebouw je ziet wat van de brandweer en van andere afdelingen en eigenlijk als ik nu zo met jou aan het praten bent dan denk ik van moet je eigenlijk een open dag houden en dan van allerlei aspecten van dit doet de VRK allemaal. Want vaak mensen in een sollicitatiegesprek zie je ook dat mensen niet weten wat het inhoudt. Die stel ik dan vaak ook in de gelegenheid om een dag mee te lopen en dit wordt altijd heel erg op prijst gesteld.

c. de VRK verbeteren om gemakkelijker kandidaten aan te trekken: veel meer naamsbekendheid krijgen, en veel meer laten zien van wie zijn wij en waar staan we voor. En ik denk soms wel dat we als oubollig te boek staan en nu hebben we een aantal jongen mensen die zitten dan ook weer bij elkaar en vanuit het positieve van wat vind je nou zo leuk hier. En om deze mensen wat meer de liften dat je ze de kans geeft om erover te praten en dat je als management ook daarvoor open staat dat je denkt dat is een leuk idee. En niet denken in beperkingen maar juist denken in kansen van ik wil dit wel is uitpreberen.

*Vraag 2:*

a. En als ik leuke stagiaires heb dan probeer ik deze te houden. We bieden stages aan voor doktersassistenten, verpleegkundige en coschappen van de artsen.

b. Het is belangrijk om deze coassistenten actief in te zetten. Ik zet ze bijvoorbeeld ook in om te vaccineren en dan laat ik ze prikken. De eerste keer wel met begeleiding om te kijken of het goed gaat maar ze mogen prikken. En dan zie je ook hele leuke reacties want je hebt met vaccineren een gezamenlijk doel en daar zijn ze dan onderdeel van en dit vinden ze vaak hartstikke leuk.

c. Wij hebben goede contacten met scholen. We hebben afspraken dat er jaarlijks 15 coassistenten twee weken lang stage bij ons kunnen lopen, een soort snuffelstage is dat. Verpleegkundige hebben we met InHolland een samenwerkingsverband en voor doktersassistenten met het NOVA. Dus als daar leuke mensen tussen zitten dan proberen we deze te behouden.

d. Traineeships; vind ik prima, want deze mensen maken heel bewust keuze wat ze nou echt willen, dus dan krijg je veel meen gemotiveerd mensen. Daarnaast wat je dan ook hebt is dat je dingen dan kan integreren, want bijvoorbeeld als je bij de reizigers gaat werken daar vaccineren ze natuurlijk ook en dat kan je weer gebruiken bij de jeugd gezondheidzorg dus dan krijg je een soort kruisbestuiving, dus hier ben ik wel een voorstander van. Dus de verschillende afdelingen wat meer kruizen, daarom vind ik het nu zo leuk met het vaccineren want dat kunnen wij als JGZ natuurlijk niet alleen af, dus we doen nu 1 team 1 taak en dan doen we een beetje JGZ, een beetje de VRK (dus ook met de brandweer erbij), en een beetje met een uitzendbureau erbij. En door deze drie kunnen we alle kinderen vaccineren. Dit noemen we 1 team 1 taak en dit vind ik zo mooi, want we hebben niet alleen prikkers nodig maar ook gastvrouwen etc. nodig. Ik vind dit echt heel leuk en iedereen is dan ook enthousiast en je kijkt even bij elkaar in het andere vakgebied. Echt dat gezamenlijke doel samen.

*Vraag 3:*

Wat ik het liefst zou willen hoe we gezien worden als organisatie als een dynamisch vlotte organisatie die betrouwbaar is, kwaliteit levert en die gewoon lef heeft. En verder is collegiaal heel belangrijk en elkaar dingen gunnen. Ik vind betrouwbaar misschien wel de belangrijkste. Daarnaast meer in Jip en Janneke taal zenden, het moet niet kinderachtig zijn maar je moet wel duidelijk zijn in wat je wil en wie je wil.

*Vraag 4:*

Boodschap; Dat we het hier samen met zijn allen doen, en dat er naar elkaar geluisterd wordt en niet dat bureaucratische. En ook dat we naar de klanten luisteren waar we het voor doen. En bekend staat als een organisatie met lef en vlotte organisatie, hier zit nog wel wat verbetering in. Niet alles tussen de lijntjes.

**Interview respondent 5**

*Vraag 1:*

a. Ik moet eerlijk zeggen dat het wel meevalt hoe moeilijk het is om personeel binnen te krijgen. Wij hebben bij de ambulance twee soorten mensen de chauffeur en de verpleegkundige. De chauffeur kunnen we altijd makkelijk krijgen omdat we daar uit een veel grotere vijver kunnen vissen en verpleegkunde zijn wel moeilijker omdat die vijver heel erg klein is. Maar ik denk dat wij hier wel minder moeite mee hebben dan de omliggende diensten omdat wij kennelijk om een of andere redenen wel een populaire dienst zijn en omdat wij een beetje buiten de grote stad zitten Amsterdam. Dus veel mensen die in Amsterdam zitten die willen liever om allerlei redenen hier werken. Waar wij in arbeidsmarkttermen heel veel baat bij hebben en Amsterdam moeite mee heeft is dat Amsterdam de mensen die daar werken wonen niet meer in de stad want dit is niet meer te betalen, dus deze mensen werken al niet meer in die regio dus als er dan een vacature komt voor deze mensen in hun regio dan is het voor deze mensen makkelijker om een switch te maken. Vooral als het een leuke werkgever is en wij hebben een goede naam, mensen werken hier graag. Een goede naam als dienst als ambulancedienst, dit hoor je ook van uitzendkrachten dat wij echt een goede naam hebben. Ik denk dat dit ligt aan dat we een hele prettige werkgever zijn, we hebben een leuke regio een leuk team en de middelen zijn hier altijd heel goed op orde dus waar men mee werkt, de auto’s etc., de scholing is hier echt goed. Dus ik denk dat wij gewoon een hele goede naam hebben.

Maar sectoraal dus in de sector ambulance zorg in het land is het wel heel lastig. Er zijn regio’s die onder hele hoge druk staan en die het rooster niet meer kloppend kunnen maken. Vooral in de grote steden van het land is dit heel moeilijk. Met de verpleegkundige vacatures hebben we meer moeite dan die van chauffeurs, deze vacature staat ook eigenlijk constant open.

We moeten ook rekening houden met andere, want wij zitten in een hele keten met partners, ziekenhuizen, huisartsenpotsen en alles heeft met elkaar te maken. We hebben elkaar hard nodig, want het Spaarne gasthuis is het grootste ziekenhuis hier als daar mensen leeglopen op de eerste hulp omdat ze allemaal naar ons toe komen, dan kan ik wel blij zijn dat ik die mensen heb maar ik heb een knelpunt omdat ik de mensen die wij vervoeren niet meer kan afleveren op de eerste hulp omdat ze daar geen personeel meer hebben. Dus we hebben allemaal met elkaar te maken.

Wij hebben er erg last van als het bij partners niet goed gaat qua personeel. Dus het is ook in mijn belang dat we het leed delen en dat we elkaar zoveel mogelijk helpen en dit doen we ook. Toevallig in Amsterdam hebben we in dit weekend een van onze nachtdiensten uitgeleend. Zij gingen echt door een ondergrens heen qua diensten in de nacht en wij konden er wel een missen. En toen hebben we een dienst in Amsterdam gezet en op deze manier help je elkaar.

We zijn nu ook bezig met iets wat wel leuk is voor jou onderzoek naar de arbeidsmarkt. We zijn nu met de hoofden van de eerste hulp van het Spaarne gasthuis een opzetje aan het maken om mensen gezamenlijk aan te nemen. Dus nieuwe mensen zowel aannemen voor de eerste hulp als voor de ambulance. Dus we proberen wel steeds meer de verbinding de maken tussen alle partners.

b. Ik kan dit alleen zeggen over mijn tak bij de ambulance wat natuurlijk onderdeel uit van de GGD. Ik denk dat het goed gaat dat wij een goede naam hebben. We zijn een hele prettige werkgever en wat hier heel erg speelt is dat elke scholingsvraag die hier is, is ons uitgangspunt dat we dit gaan doen. Ook als het minder raakvlakken heeft met het eigen werk. We hebben bijvoorbeeld laatst iemand van de ambulance die forensisch verpleegkundige wil worden en dan kun je zeggen daar hebben we niet zoveel aan bij de ambulance maar toch doen we dat door dingen, omdat we erin geloven dat het heel goed is om mensen constant te stimuleren om te ontwikkelen. Dit zit niet alleen in mijn DNA maar zeker ook bij Bert bij onze directeur en ook bij andere merk je dat heel erg dat elke scholingsvraag is goed. Dit geeft namelijk aan dat mensen verder willen.

We zitten in een kleine wereld, de ambulance wereld is maar een klein wereldje in Nederland, er zitten maar 5000 mensen in. In vergelijking gemiddeld groot academisch ziekenhuis heeft ook 5000 mensen. Dit zorgt ook weer een goede naam omdat mensen dit door vertellen dat er bij ons veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn.

c. Maar waar zijn we nog niet goed in; ik denk dat we nog meer moeten profileren hoe goed we zijn. Ook via de nieuwe media nog meer promoten waarom mensen naar ons toe moeten komen en waarom we zo’n prettige werkgever zijn of wat ze bij ons kunnen krijgen. En niet via de ouderwetse vacatures en die vacaturesites, maar gewoon via Instagram, facebook, LinkedIn. Ik denk dat we daar nog veel meer mee kunnen in de arbeidsmarkt. En ook een verhaal met prikkelende teksten erbij, de eigentijdse taal die de jongeren aanspreekt. We moeten ook echt inspelen op wat jongeren beweegt.

*Vraag 2:*

a. We maken niet zoveel gebruik van stagiaires, want we zitten met een hele strenge regelgeving. Dus we vallen onder een scherpe wetgeving met de wet BIG. Maar we doen wel aan stagiaires en dat met name een nieuwe opleiding bachelor medische hulpverlening. Dit is een nieuwe hbo-studie die veel toekomst heeft en daar doen wij aan mee. Deze studenten worden tot zorgverlener in vier jaar opgeleid. En de uitstroomniveaus eerste hulp en ambulance. En zij moeten natuurlijk ook stagelopen. Het is een andere vijver waar we uitvissen en hier zijn we nu ook mee bezig. Wij proberen nu dus ook stageplekken te geven aan deze studenten van de opleiding bachelor medische hulpverlening. Maar dit is een heel ander profiel dan verpleegkundige. Dus we zijn hier wel heel erg mee bezig.

B/c. Tot nu toe hebben we een aantal stages verleend aan eerste jaars en tweede jaars ook een paar derde jaars. Nu hebben we het een jaartje niet gedaan. Maar de eerste zijn al opgeleid en werken zelfs al bij ambulancediensten Ik had hier graag ook een van hun gehad maar de nood bij sommige is zo hoog dat de scholen gelijk leeggeplukt zijn. Maar ik heb nu wel met de hogeschool Utrecht, waar ik ook een rol speel heb ik gezegd dat ik er volgend jaar wel eentje wil binnen halen. En die haal ik dan samen met het Spaarne gasthuis en die wil ik dan een duale functie aanbieden voor de eerste hulp en de ambulance. Dus we zijn wel met nieuwe dingen bezig want we kunnen natuurlijk niet stil blijven zitten. Ook met partners zijn we aan het kijken naar nieuwe dingen.

d. Voor de ambulance kan traineeship eigenlijk dit i.v.m. de wet en regelgeving. Voor de staf en lijn zou dit wel kunnen ook al hebben niet zo’n groot staf apparaat, maar er zijn altijd wel interessante klussen te doen voor mensen die een traineeship doen. Ik zoek ook vaak wel traineeship bijvoorbeeld iemand voor HBO logistiek of iemand van datamanagement. Voor deze mensen zijn er altijd grote klussen te doen. Maar voor het eigenlijke werk bij de ambulance kan dit niet. Niet omdat ik dit niet wil, maar omdat het niet kan. We zitten met de wet BIG wat onder scherpe toezicht valt. Wet op de privacy, het medisch geheim etc. Dus daar moeten we heel voorzichtig in zijn.

*Vraag 3:*

We willen gezien worden als een hele prettige werkgever. Het is natuurlijk ook heel leuk werk bij de ambulance. Het is een heel leuk vak. Je maakt ook wel hele heftige dingen mee maar dat geeft ook weer een band, iedereen heeft een hele sterke band met elkaar. Het vak bind ook met elkaar. We hebben een leuke regio een leuk team en de middelen zijn hier altijd heel goed op orde.

*Vraag 4:*

De boodschap: dat het een heel leuk vak is, bij een hele leuke werkgever en waar veel mogelijkheden zijn. De scholing is hier echt goed. Dit is geen eindstadion en je kan hier heel veel verder groeien.

### Bijlage 12: Analyseschema interviews

*Legenda van de kleurcodes:*

## Communiceren vanuit de VRK ## Social media ## Maatschappelijke relevantie

## Communiceren vanuit de GGD ## Zichtbaarheid ## Ambassadeurschap

## Interne mobiliteit ## Positief stages

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Respondenten** | **Respondent 1** | **Respondent 2** | **Respondent 3** | **Respondent 4** | **Respondent 5** |
| **Welke wijze meer kandidaten aantrekken** | Ik denk het benoemen dat de GGD onderdeel is van het groter geheel als veiligheidsregio. | Zorgen dat je bekend bent bij de doelgroep en dat het zichtbaar is wat je doet. | Ik vind dat de VRK arbeidsvoorwaardelijk een hele goede werkgever is. Dus daar zou je mee kunnen profileren. | Meer mensen kunnen aantrekken door op de juiste kanalen te zenden. | Door meer de verbinding te maken tussen alle partners. |
| **Welke acties en/of middelen inzetten** | Een splitsing maken van twee doelgroepen: voor de een hier kan je makkelijk je werk en privé combineren omdat je geen 24 uurs rooster hebt. En voor de andere wil je extra dimensie in je werk door de veiligheidsregio. | De juiste wervingskanalen gebruiken natuurlijk. Dit is veel social media werk. Dus dan kom je vaak uit op facebook en Instagram.  Ik geloof ook altijd wel in via via | Veel mensen weten wat de GGD inhoudt en wat de brandweer inhoudt, en weten niet wat de VRK inhoudt. Daarom wil ik in arbeidsmarktcommunicatie meer de dwarsverbanden aangeven. | De kracht zit er volgens mij toch in om regelmatig zichtbaar maken van waar ben ik als de GGD mee bezig.  Ook de VRK meer als organisatie uitleggen wat het inhoudt. | Wij geloven dat het heel goed is om mensen constant te stimuleren om te ontwikkelen en ik denk dat we nog meer moeten profileren hoe goed we zijn.  Veel via via mensen binnen halen |
| **Intern verbeteren** | Intern misschien nog makkelijker maken dat iemand over een sector heen kunnen werken. Misschien is een combinatie functie wel aantrekkelijk. | Ik denk dat je de VRK niet nodig hebt om te werven. Volgens mij moeten we vanuit de GGD communiceren naar de arbeidsmarkt. | Wij hebben wat te doen qua naamsbekendheid. Wij moeten veel meer op carrièrebeurzen of andere media aanwezig zijn. | Veel meer naamsbekendheid krijgen, en veel meer laten zien van wie zijn wij en waar staan we voor. | Via nieuwe media nog meer promoten waarom mensen naar ons toe moeten komen en waarom we zo’n prettige werkgever zijn. |
| **Binden van medewerkers** | Binden is niet zo moeilijk. Als mensen eenmaal binnen de GGD werken hoor je vaak dat ze het een goede werkgever vinden. | Het is niet moeilijk om medewerkers te binden aan de organisatie. Er is geen hoog verloop. | Het is voor ons niet lastig om medewerkers te binden. Het zit meer in het binnen halen van medewerkers. | Het gaat om het aantrekken van medewerkers. | Binden is geen probleem. |
| **Stagebeleid** | Bij ons vind ik dit niet geschikt omdat wij dus met die hele moeilijke doelgroep te maken hebben. | Stages zijn hele mooie ingangen voor mensen en ook om binnen een opleiding meer bekendheid te krijgen. Ik vind dat we daar te weinig aan doen | Ik denk dat we veel meer naar Hogescholen en universiteiten moeten gaan. Zij zijn de toekomt voor de VRK. | As ik leuke stagiaires heb dan probeer ik deze te houden. Wij hebben goede contacten met scholen | We maken niet zoveel gebruik van stagiaires, want we zitten met een hele strenge regelgeving. |
| **Gewenste imago** | Gezien worden als een onafhankelijke professionele organisatie. | Gezien worden als een organisatie met maatschappelijke relevantie waar leuk en interessant werk te doen is en met mogelijkheden om je te ontwikkelen | We moeten wel een reëel beeld geven van ons als organisatie. Laat wel een afspiegeling zien van hoe het hier daadwerkelijk is. | Het liefst gezien worden als een dynamisch vlotte organisatie die betrouwbaar is. | Gezien worden als een hele prettige werkgever. |
| **Welke boodschap communiceren** | De GGD staat midden in de maatschappij. | De maatschappelijke relevantie | Bij de VRK werk je vanuit een soort bevlogenheid, van ik wil een bijdrage leveren aan de maatschappij. | Dat we het hier samen met zijn allen doen, en dat er naar elkaar geluisterd wordt. | Dat het een heel leuk vak is, bij een hele leuke werkgever en waar veel mogelijkheden zijn. Dit is geen eindstadion en je kan hier verder groeien |

### Bijlage 13: Resultaten enquête

# Q1 Hoe ben je in aanraking gekomen met VRK als werkgever?

Answered: 92 Skipped: 0

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| Via mijn netwerk | 31.52% | 29 |
| Via een advertentie | 33.70% | 31 |
| Via internet | 2.17% | 2 |
| Via een stage | 5.43% | 5 |
| Via een werving- en selectiebureau | 6.52% | 6 |
| Anders, namelijk... | 20.65% | 19 |
| TOTAL |  | 92 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **ANDERS, NAMELIJK...** | **DATE** |

1. via reorganisatie 5/24/2019 9:33 AM
2. overgegaan van Amstel en Meerlanden naar VRK 5/22/2019 9:59 PM

3 vacature 5/22/2019 4:07 PM

1. Via mijn vorige werk, ik ging samenwerken met de VRK. 5/22/2019 2:47 PM
2. open solliciatie toendertijd bij de GGD 5/21/2019 11:55 AM
3. Via mijn kinderen 5/21/2019 10:13 AM
4. uitzendbureau 5/17/2019 11:57 AM
5. benaderd op het schoolplein 5/15/2019 10:19 AM

9 1989 via uitzendburo 5/14/2019 11:03 AM

1. een kennis die er werkt(e) 5/14/2019 10:46 AM
2. Ik werkte bij Brandweer Haarlem, gemeente Haarlem. 5/14/2019 9:37 AM

12 opleiding 5/13/2019 10:52 PM

1. GGD werd onderdeel van de VRK in 2008 5/13/2019 4:44 PM
2. collega op een opleiding 5/13/2019 3:21 PM
3. Was met mijn zoon op het reizigersspreekuur en vroeg toen aan een collega zijn er nog vacatures? Wat doe je een leiuk werk

5/13/2019 2:11 PM

1. werkte al bij de rechtsvoorganger van de VRK, de HDK 5/13/2019 1:54 PM
2. Via een collega tijdens een cursus 5/13/2019 1:29 PM
3. Ik ben benaderd door de afdeling P&O voor een openstaande functie bij de VRK. Mijn cv stond op nationale vacaturebank.

5/13/2019 1:25 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 19 | Via uitzendbureau | 5/13/2019 1:08 PM |

# Q2 Welk beeld had je van VRK als werkgever voordat je ging solliciteren op de functie?

Answered: 88 Skipped: 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **RESPONSES** | **DATE** |

1. Ik heb destijds gesolliciteerd bij de GG&GD van de gemeente Haarlem. Mijn beeld toen was vooral positief mede door de gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden van de gemeente

5/27/2019 4:19 PM

1. veiligheidsregio, samenwerking van mlk, brandweer, ambu 5/25/2019 7:00 AM

3 geen beeld 5/24/2019 9:33 AM

4 gezien de belangrijkheid van de organisatie en het werk wat er verricht wordt was ik ervan uit gegaan dat het een strak gestroomlijnd geheel zou zijn, het tegendeel is waar

5/23/2019 12:54 AM

5 NVT 5/22/2019 9:59 PM

1. Geen ik ben overgekomen vanuit de HDK dus nog voor ontstaan VRK 5/22/2019 4:07 PM
2. Veel mogelijkheden binnen een grote organisatie. 5/22/2019 3:31 PM
3. Een degelijke organisatie waar alles goed geregeld is. 5/22/2019 2:47 PM

9 neutraal 5/22/2019 1:27 PM

1. Ik heb niet bewust voor de VRK gekozen, maar allereerst voor de GGD ivm het inhoudelijke werk. Ik verwachtte een interessante baan, met professionele collega's. Ik hoopte dat de VRK een goede werkgever zou zijn, maar had me er vooraf niet in verdiept, en had er geen duidelijk beeld bij. Daarom kan ik onderstaande vraag ook niet echt beantwoorden.

5/22/2019 1:04 PM

1. Ging solliciteren bij GGD, beeld van vroeger: verpleegkundigen etc. 5/22/2019 12:19 PM
2. Voornamelijk brandweerorganisatie 5/22/2019 9:27 AM
3. Aan de ene kant leuke projecten, aan de andere kant trage en logge organisatie 5/22/2019 9:23 AM
4. Hulpverlening die ouders helpen bij de opvoeding 5/21/2019 5:15 PM
5. Een grote en solide organisatie voor het algehele welzijn van de regio. 5/21/2019 3:32 PM
6. een stabiele organisatie. 5/21/2019 1:46 PM

17 geen 5/21/2019 1:34 PM

1. zoiets als wat ik nu doe 5/21/2019 11:55 AM
2. Ik kom uit een zakelijke omgeving dus verwachtte minder zakelijkheid: meer aandacht voor de mens als werknemer en persoonlijke situatie, minder sturing op resultaten en deadlines

5/21/2019 10:50 AM

1. Niet een bepaald beeld. Onbekend. 5/21/2019 10:37 AM

21 Geen 5/21/2019 10:26 AM

22 Niet zozeer van VRK, meer GGD als organisatie, positief en professioneel 5/21/2019 10:20 AM

23 publieke org 5/21/2019 10:20 AM

1. Een dienstverlenende organisatie met diverse takken binnen de hulpverlening. 5/21/2019 10:14 AM
2. Leuke organisatie 5/21/2019 10:13 AM
3. Geen, was onbekend 5/21/2019 10:12 AM
4. ik heb nooit bij de VRK gesolliciteerd, ik ben dit jaar 26 jaar in dienst en kom van oorsprong uit een thuiszorgorganisatie. Daar heb ik indertijd gesolliciteerd.

5/21/2019 9:44 AM

1. ik ben begonnen bij de brandweer! toen was het nog geen VRK 5/20/2019 11:12 AM
2. geen beeld voor ogen. Kende het alleen van de GGD, brandweer en ambulance 5/17/2019 2:09 PM
3. geen. was toen nog GGD 5/17/2019 11:57 AM
4. Geen, behalve dat ik ambtenaar zou worden 5/16/2019 4:05 PM
5. Spannend bedrijf (toten nog BRW en Ambulancedienst) 5/16/2019 3:31 PM
6. Op dat moment was het nog brandweer Haarlem. 5/16/2019 10:24 AM
7. 30 jaar geleden heette het DGD. 5/16/2019 9:44 AM
8. geen duidelijk beeld was 20 jaar geleden 5/16/2019 9:44 AM
9. Grote veelzijdige organisatie 5/15/2019 3:29 PM
10. Grote organisatie, veel verschillende takken. 5/15/2019 3:10 PM
11. dat ik bij de GGD (en niet VRK) ging werken. Ik had nog geen enkel beeld ervan behalve dat ik ervoor bij GGD Midden-Nederland had gewerkt en dat mijn beeld was van een GGD

5/15/2019 2:42 PM

1. Een bedrijf waar alles goed geregeld is en veel mogelijk is. 5/15/2019 11:56 AM
2. degelijk overheidsbedrijf 5/15/2019 11:46 AM
3. Ik had een goed beeld 5/15/2019 10:19 AM
4. Betrouwbaar, degelijk. 5/15/2019 9:31 AM
5. Ik had geen duidelijk beeld van de VRK, voor mijn gevoel solliciteerde ik bij de GGD. 5/14/2019 5:49 PM
6. Niet echt een duidelijk beeld. Ik kende de organisatie niet van tevoren. 5/14/2019 4:06 PM
7. Stabiel, maatschappelijk relevant 5/14/2019 3:26 PM
8. Ambtenaren regelingen toepasbaar, mogelijk logge organisatie 5/14/2019 2:30 PM

47 Overheid 5/14/2019 1:16 PM

1. Ik had geen beeld van de VRK. Ik was vooral bekend met de GGD. 5/14/2019 12:57 PM
2. Grote, goed georganiseerde werkgever 5/14/2019 12:33 PM
3. was toen nog brandweer Haarlem 5/14/2019 12:14 PM
4. Het was toen nog gewoon de GGD zuid Kennemerland 5/14/2019 11:03 AM

52 Geen beeld 5/14/2019 10:55 AM

53 Ik kende de VRK niet, alleen de GGD. Mijn beeld was vooral die van zorgverlener aan burgers/kinderen.

5/14/2019 10:46 AM

54 Positief 5/14/2019 10:04 AM

55 geen 5/14/2019 10:00 AM

1. VRK bestond nog niet toen ik solliciteerde 5/14/2019 9:55 AM
2. Ik kende de VRK niet omdat ik uit een heel andere regio kom. Maar ik heb eerder voor overheidsinstanties gewerkt en dat was altijd goed, dus leek mij dat nu ook het geval.

5/14/2019 9:54 AM

1. De VRK bestond nog niet in zijn huidige vorm! Ik ben bij de GGD "oude stijl" binnengekomen... 5/14/2019 9:39 AM
2. Nog geen beeld, VRK bestond nog niet. zie vraag 1 5/14/2019 9:37 AM
3. positief, leek mij een fijn bedrijf om voor te werken. 18 jaar geleden was het nog gewoon GGD :-) 5/14/2019 9:22 AM
4. ik ben in dienst gekomen van een voorloper van de VRK 5/14/2019 9:02 AM
5. Dezelfde als ik hier heb 5/14/2019 8:48 AM
6. geen, bestond nog niet 5/13/2019 10:52 PM
7. De VRK was toen nog de hulpverleningsdienst Kennemerland. Ik had (toen ik een stageplek zocht) vooral beeld van de brandweer.

5/13/2019 10:17 PM

65 Geen 5/13/2019 8:04 PM

1. Geen beeld. Ik was al in dienst van de GGD voordat dit een onderdeel werd van de VRK 5/13/2019 7:02 PM
2. Groot en diverse organisatie 5/13/2019 6:46 PM
3. Ik had nog geen beeld, want was nog niet bekend met het begrip veiligheidsregels en dus ook niet met de VRK

5/13/2019 5:40 PM

69 nvt 5/13/2019 4:44 PM

1. Destijds een middelgrote organisatie, gelinieerd aan de gemeente, goede werkgever, ruimte voor ontwikkeling

5/13/2019 4:33 PM

1. geen, toen was het nog Amstelring. En dat was sociaal, zorg verlenend en positief 5/13/2019 3:53 PM
2. prima werkgever 5/13/2019 3:21 PM
3. Ik kende de organisatie eigenlijk nog niet zo goed. Mijn beeld was: groot bedrijf, veel kennis, niet zo toegankelijk voor net startenden

5/13/2019 3:09 PM

1. Geen duidelijk beeld. 5/13/2019 3:08 PM
2. Ik werk bij GGD en ik had het beeld van "de toppers van hulpverlening voor de moeilijkste mensen"
3. Geen. Zelf nog nooit bij de GGD geweest. Kende de GGD alleen van Vangnet en Advies, samenwerking.

5/13/2019 2:53 PM

5/13/2019 2:30 PM

1. Grote logge organisatie. 5/13/2019 2:28 PM
2. Was toen nog alleen GGD, geen VRK, maar HDK. 5/13/2019 2:28 PM
3. Was er een beetje mee bekend doordat mijn zoon bij de vrijwillige brandweer werkt in halfweg maar dat was dan ook het enige

5/13/2019 2:11 PM

1. weinig beeld. ik solliciteerde bij de GGD 5/13/2019 2:07 PM
2. Heb er niet gesolliciteerd 5/13/2019 1:54 PM
3. Betrouwbaar, professioneel, prettig 5/13/2019 1:35 PM
4. Geen specifiek beeld 5/13/2019 1:29 PM

84 groot 5/13/2019 1:26 PM

1. Ik kende de VRK niet 5/13/2019 1:25 PM
2. Weinig, ik kende vooral de GGD als organisatie 5/13/2019 1:19 PM

87 geen 5/13/2019 1:10 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 88 | Na een dienst gedaan te hebben positief over de ambulancedienst. De VRK was mij toen verder niet bekend | 5/13/2019 1:08 PM |

# Q3 Klopte het beeld dat je van VRK als werkgever had met hoe het daadwerkelijk is?

Answered: 73 Skipped: 19

Het beeld dat ik had kwam...

Het beeld dat ik had kwam...

Het beeld dat ik had kwam...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| Het beeld dat ik had kwam volledig overeen met de werkelijkheid | 31.51% | 23 |
| Het beeld dat ik had kwam gedeeltelijk overeen met de werkelijkheid | 53.42% | 39 |
| Het beeld dat ik had kwam niet overeen met de werkelijkheid | 15.07% | 11 |
| TOTAL |  | 73 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **ALS HET BEELD GEDEELTELIJK OF NIET OVEREEN KWAM: WAT BLIJKT ANDERS TE ZIJN NU JE BIJ VRK WERKT?** | **DATE** |

1. meer diensten aanwezig, ik kreeg meer inzicht 5/25/2019 7:00 AM
2. een stroperige besluitenloze organisatie die niet heel best voor zn personeel zorgt 5/23/2019 12:54 AM 3 NVT 5/22/2019 9:59 PM
3. Ook bij de VRK blijkt het zoekjen naar de beste koers (wel logisch, achteraf). 5/22/2019 2:47 PM
4. Bleek boven verwachting. Erg betrokken en goed voor zijn personeel 5/22/2019 1:27 PM
5. Grote organisatie (omdat brandweer erbij zit) en je kent weinig mensen als je op een andere lokatie zit.

5/22/2019 12:19 PM

1. VRK doet iets minder leuke projecten dan ik bij andere GGD'en heb gezien 5/22/2019 9:23 AM
2. Je werkt nauw samen met de ouders en met de jongere. 5/21/2019 5:15 PM
3. Niet alle interne processen zijn zo transparant en duidelijk als ik had verwacht. Het is ook best een logge organisatie.

5/21/2019 3:32 PM

1. Ik had niet echt verwachtingen 5/21/2019 1:34 PM
2. aanvankelijk dacht ik meer groepsvoorlichting , dus meer individuele contacten en nu ook veel met pubers, vrij zelfstandig werken
3. In grote lijnen klopt het: meer aandacht voor persoon/mens, maar in mijn functie (toezicht) heb ik nog steeds met deadlines te maken en wordt (terecht) verwacht dat je je targets haalt al is er begrip voor de situatie. Ik vind de VRK soms wel een log bedrijf, langzame besluitvorming, slecht intranet/vindbaarheid informatie en interne klantgerichtheid kan beter (reageren op mail aan andere afdelingen)

5/21/2019 11:55 AM

5/21/2019 10:50 AM

1. Ik had geen duideloijk beeld 5/21/2019 10:37 AM
2. Ik had geen beeld 5/21/2019 10:26 AM
3. grotere organisatie, meer bureaucratie 5/21/2019 10:20 AM
4. Kende de VRK niet 5/21/2019 10:12 AM
5. Dit heeft te maken met bovenstaande, toen ik 26 jaar geleden in dienst kwam was het een compleet andere functie in een compleet andere organisatie. Ik ben meer tevreden over de VRK als werkgever dan de werkgever waar ik indertijd begonnen ben.

5/21/2019 9:44 AM

1. het onderdeel van de GGD klopt met de werkelijkheid vn toen 20 jaar geleden. 5/17/2019 11:57 AM
2. Het is niet te vergelijken, omdat het nu zo anders is dan 30 jaar geleden. Het was toen een redelijke kleine organisatie en het is nu vele malen groter, dus ook complexer.

5/16/2019 9:44 AM

1. had niet een duidelijk beeld, maar vind de VRK een fijne werkgever 5/16/2019 9:44 AM
2. Het was nog groter en complexer dan dat ik vooraf dacht. 5/15/2019 3:29 PM
3. dat de GGD onder een veiligheidsregio viel en daarmee veel groter was dan ik had gedacht 5/15/2019 2:42 PM
4. Leuke collega's 5/15/2019 9:31 AM
5. Ik werk er nu ruim 1,5 jaar en voel wel dat ik deel uitmaak van een groter geheel, ipv alleen GGD. Er zijn veel mogelijkheden en mijn kennis van de veiligheidsregio is vergroot.
6. De organisatie is veel groter en heeft veel meer taken/is op veel meer gebieden actief dan ik dacht.

5/14/2019 5:49 PM

5/14/2019 4:06 PM

1. Het is minder oubollig dan ik had verwacht. Je hebt 'ambtenaar' in je hoofd 5/14/2019 1:16 PM
2. De verandering van GGD > HDK > VRK 5/14/2019 11:03 AM
3. Ik had eigenlijk geen echt beeld vooraf. 5/14/2019 10:55 AM
4. Dat de VRK een bredere taak heeft dan alleen preventieve zorgverlening aan burgers en kinderen 5/14/2019 10:46 AM
5. ik had niet bepaald een beeld van de VRK 5/14/2019 10:00 AM
6. Ik had geen beeld 5/14/2019 9:55 AM
7. Er is de afgelopen 17 jaar te veel veranderd om hier even kort te benoemen! Steekwoorden zijn wel, meer samenwerking tussen de secties, grote vergadercultuur, maar ook open structuur, veel veranderingen
8. Sinds de VRK is opgericht zijn we een grote hulpverleningsdienst met meerdere disciplines. In het begin een grote chaos, maar nu in rustiger vaarwater. Nu klopt het allemaal.

5/14/2019 9:39 AM

5/14/2019 9:37 AM

1. niet van toepassing 5/14/2019 9:02 AM
2. Ik ben 25 jaar geleden begonnen bij de GGD Haarlem, toen was het nog geen VRK en veel kleinschaliger

5/13/2019 11:04 PM

1. bestond nog niet 5/13/2019 10:52 PM
2. Toen ik (in 2005) een stageplek zocht, nam ik contact op met de brandweer. De brandweer bleek onderdeel van de HDK, waar ook de GGD en multi onder vallen. Inmiddels ben ik werkzaam bij de GGD, waar ik in 2005 nog erg weinig beeld van had.
3. Geen verwachting. Wel dat de GGD ambulancezorg als goed en leuk team bekend staat binnen de ambulancezorg. Vrk kende ik niet. Is ook een geheel ander vakgebied tenslotte

5/13/2019 10:17 PM

5/13/2019 8:04 PM

39 zie vraag 2 5/13/2019 7:02 PM

1. Ik werk op een afdeling op een andere locatie. Daarmee ben ik onderdeel van een grote organisatie, maar ook weer een 'eigen' team

5/13/2019 6:46 PM

1. Niet van toepassing, want ik had nog geen beeld 5/13/2019 5:40 PM
2. Ik had geen beeld want de VRK bestond nog niet 5/13/2019 4:44 PM
3. Rol van de gemeente was veel kleiner dan ik dacht, ontwikkeling in de breedte kon enigszins, in inschaling niet

5/13/2019 4:33 PM

1. Het bedrijf heeft veel meer verschillende discplines dan ik in eerste instantie dacht, de afdeling waar ik voor werk was zeer toegankelijk voor stagaires. Om er daarna te blijven 'hangen' is meer geluk geweest dan dat dat gestimuleerd werd

5/13/2019 3:09 PM

1. Ik had geen duidelijk beeld. 5/13/2019 3:08 PM
2. ik had niet de verbinding gemaakt met de waarden en visie van VRK, onderdeel zijn van een crisisorganisatie

5/13/2019 2:53 PM

1. Het is een dynamische organisatie 5/13/2019 2:28 PM

48 Zie vraag 2 5/13/2019 2:28 PM

49 GGD was onderdeel van de VRK, daar was ik mij niet van bewust. 5/13/2019 2:07 PM

50 ? 5/13/2019 1:54 PM

1. het is geen statisch beeld, de organisatie is telkens in verandering 5/13/2019 1:26 PM
2. Ik was niet op de hoogte van de samenwerkingen en de veiligheidsorganisatie 5/13/2019 1:19 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 53 | Ik had geen beeld van het geheel, heeft ook niet mijn interesse, het gaat me puur om de Ambulancetak | 5/13/2019 1:08 PM |

# Q4 In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving GGD Kennemerland als organisatie?

Answered: 91 Skipped: 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |
|  |

De meeste mensen kenne...

De meeste mensen kenne...

De meeste mensen kenne...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| De meeste mensen kennen GGD Kennemerland niet | 15.38% | 14 |
| De meeste mensen kennen GGD Kennemerland van naam | 74.73% | 68 |
| De meeste mensen kennen GGD Kennemerland goed | 9.89% | 9 |
| TOTAL |  | 91 |

# Q5 In hoeverre kennen mensen uit jouw omgeving VRK als organisatie?

Answered: 92 Skipped: 0

De meeste mensen kenne...

De meeste mensen kenne...

De meeste mensen kenne...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

## 

**ANSWER CHOICES**

**RESPONSES**

De meeste mensen kennen VRK niet

De meeste mensen kennen VRK van naam De meeste mensen kennen VRK goed

92

TOTAL

83.70% 77

16.30% 15

0.00% 0

# Q6 Wat maakt VRK voor jou een goede werkgever? Noem drie kenmerken

Answered: 92 Skipped: 0

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| 1 | 100.00% | 92 |
| 2 | 98.91% | 91 |
| 3 | 90.22% | 83 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **1** | **DATE** |

1. proactief stimuleren van talent ontwikkeling 5/27/2019 4:19 PM
2. werk goed kunnen uitvoeren; collega's, materialen enz 5/25/2019 7:00 AM
3. open communicatie 5/24/2019 9:33 AM
4. Ik krijg salaris 5/23/2019 12:54 AM
5. veel vrijheid om werk zelf in te delen 5/22/2019 9:59 PM
6. Flexibel in tijds en plaats onafhankelijk werken 5/22/2019 4:07 PM
7. Veel ontwikkelingsmogelijkheden 5/22/2019 3:31 PM
8. Goede afstand tot mijn woonplaats 5/22/2019 2:47 PM
9. goede arbeidscondities 5/22/2019 1:27 PM
10. Geeft ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling 5/22/2019 1:04 PM
11. laagdrempelig contact met leidinggevende 5/22/2019 12:19 PM
12. Medewerker staat centraal 5/22/2019 9:27 AM
13. Ontspannen management 5/22/2019 9:23 AM
14. Betrokken werkgever 5/21/2019 5:15 PM
15. stabiele inkomsten 5/21/2019 3:32 PM
16. stabiliteit 5/21/2019 1:46 PM
17. goede secundaire voorwaarden 5/21/2019 1:34 PM
18. vertrouwen in mijn kunnen als professional 5/21/2019 11:55 AM

19 betrouwbaar 5/21/2019 10:50 AM

1. Mogelijkheden tot ontwikkeling, opleidingen 5/21/2019 10:37 AM
2. goede scholingsmogelijkheden 5/21/2019 10:26 AM
3. goede opleidingsmogelijkheden 5/21/2019 10:20 AM
4. ruimte voor inbreng 5/21/2019 10:20 AM
5. Dienstverlenende organisatie 5/21/2019 10:14 AM
6. staat voor medewerkers 5/21/2019 10:13 AM

26 flexibel 5/21/2019 10:12 AM

27 mogelijkheden je te ontwikkelen 5/21/2019 9:44 AM

28 betrouwbaar 5/20/2019 11:12 AM

29 - 5/18/2019 9:17 AM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 30 | in de buurt | 5/17/2019 2:09 PM |
| 31 | goede opleidingsmogelijkheden en variaties in het werk. | 5/17/2019 11:57 AM |
| 32 | werken met een CAO | 5/16/2019 4:05 PM |
| 33 | Goede werksfeer | 5/16/2019 3:31 PM |
| 34 | sociaal | 5/16/2019 10:24 AM |
| 35 | Trouw | 5/16/2019 9:44 AM |
| 36 | meelevende directie | 5/16/2019 9:44 AM |
| 37 | Betrouwbaar | 5/15/2019 3:29 PM |
| 38 | Goede werkomstandigheden | 5/15/2019 3:10 PM |
| 39 | veel ruimte voor ontwikkeling / opleidingen | 5/15/2019 2:42 PM |
| 40 | Dingen zijn goed geregeld | 5/15/2019 11:56 AM |
| 41 | vaste aanstelling | 5/15/2019 11:46 AM |
| 42 | Sociaal | 5/15/2019 10:19 AM |
| 43 | Goede arbeidsvoorwaarden | 5/15/2019 9:31 AM |
| 44 | Goede inzet op secundair arbeidsplezier. Voorbeeld: mobiliteitsweken | 5/14/2019 5:49 PM |
| 45 | veel eigen inbreng in je taken | 5/14/2019 4:06 PM |
| 46 | Ontwikkelmogelijkheden | 5/14/2019 3:26 PM |
| 47 | betrouwbaar | 5/14/2019 2:30 PM |
| 48 | Stabiele werkgever | 5/14/2019 1:16 PM |
| 49 | Luisterend oor | 5/14/2019 12:57 PM |
| 50 | Vertrouwen hebben in de medewerker | 5/14/2019 12:33 PM |
| 51 | groeimogelijkheden | 5/14/2019 12:14 PM |
| 52 | Mijn vak/taakgebied | 5/14/2019 11:03 AM |
| 53 | Flexibiliteit | 5/14/2019 10:55 AM |
| 54 | betrokken collega's | 5/14/2019 10:46 AM |
| 55 | Vrijheid in werkaanpak | 5/14/2019 10:04 AM |
| 56 | prettige sfeer | 5/14/2019 10:00 AM |
| 57 | Betrouwbaar | 5/14/2019 9:55 AM |
| 58 | Goede arbeidsvoorwaarden (salaris en vergoedingen) | 5/14/2019 9:54 AM |
| 59 | grote mate van zelfstandigheid | 5/14/2019 9:39 AM |
| 60 | Goede organisatie | 5/14/2019 9:37 AM |
| 61 | mijn manager | 5/14/2019 9:22 AM |
| 62 | betrouwbaar | 5/14/2019 9:02 AM |
| 63 | stabiele organisatie | 5/14/2019 8:48 AM |
| 64 | vastigheid | 5/13/2019 11:04 PM |
| 65 | ontwikkelmogelijkheden | 5/13/2019 10:52 PM |
| 66 | Maatschappelijk nut | 5/13/2019 10:17 PM |
| 67 | Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling/groei | 5/13/2019 8:04 PM |
| 68 | flexibele werktijden | 5/13/2019 7:02 PM |
| 69 | Diverse Opleidingsmogelijkheden | 5/13/2019 6:46 PM |
| 70 | Goede arbeidsvoorwaarden (waaronder vast contract) | 5/13/2019 5:40 PM |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 71 | De GGD maakt deel uit van de VRK | 5/13/2019 4:44 PM |
| 72 | Sociale werkgever | 5/13/2019 4:33 PM |
| 73 | goede arbeidsvoorwoorden | 5/13/2019 3:53 PM |
| 74 | Betrouwbaar | 5/13/2019 3:21 PM |
| 75 | Opleidingsmogelijkheden | 5/13/2019 3:09 PM |
| 76 | menselijk | 5/13/2019 3:08 PM |
| 77 | betrouwbaar | 5/13/2019 2:53 PM |
| 78 | Opleidingsmogelijkheden | 5/13/2019 2:30 PM |
| 79 | Betrouwbaar | 5/13/2019 2:28 PM |
| 80 | Betrouwbaarheid | 5/13/2019 2:28 PM |
| 81 | Kon meteen nadat ik was begonnen bij de reizigers een opleiding doen | 5/13/2019 2:11 PM |
| 82 | ontwikkelmogelijkheden | 5/13/2019 2:07 PM |
| 83 | Flexibele werktijden | 5/13/2019 1:54 PM |
| 84 | zelfstandig werken | 5/13/2019 1:44 PM |
| 85 | Professioneel | 5/13/2019 1:35 PM |
| 86 | Flexibele organisatie | 5/13/2019 1:29 PM |
| 87 | professionele vrijheid | 5/13/2019 1:26 PM |
| 88 | Vrijheid in mijn werk | 5/13/2019 1:25 PM |
| 89 | Goede arbeidsvoorwaarden | 5/13/2019 1:19 PM |
| 90 | zorg voor werknemers | 5/13/2019 1:10 PM |
| 91 | Loon op tijd | 5/13/2019 1:08 PM |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 92 | flexibele werktijden | 5/13/2019 1:07 PM |
| **#** | **2** | **DATE** |

1. hoge standaard van materiaal en middelen 5/27/2019 4:19 PM
2. opleiding/scholing kunnen doen 5/25/2019 7:00 AM

3 ikb 5/24/2019 9:33 AM

1. we zijn aan ontwikkelen 5/23/2019 12:54 AM
2. goede arbeidsvoorwaarden 5/22/2019 9:59 PM
3. Mogelijkheden tot scholen 5/22/2019 4:07 PM
4. Ruimte tot zelfontplooiing 5/22/2019 3:31 PM
5. Goede arbeidsvoorwaarden 5/22/2019 2:47 PM
6. vriendelijk en behulpzaam personeel 5/22/2019 1:27 PM
7. Goede ervaringen bij 'bijzondere situaties', zoals ziekte partner. Veel begrip, meeleven en ruimte geven voor aangepaste werktijden

5/22/2019 1:04 PM

1. goede opleidingsmogelijkheden 5/22/2019 12:19 PM
2. goede arbeidsvoorwaarden 5/22/2019 9:27 AM

13 Salaris 5/22/2019 9:23 AM

1. I.v.m. flexibeliteit 5/21/2019 5:15 PM
2. ruime mogelijkheden voor eigen ontwikkeling/scholing 5/21/2019 3:32 PM
3. flexibiliteit 5/21/2019 1:46 PM
4. fijne collegas 5/21/2019 1:34 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 18 | redelijk zelfstandig en onafhankelijk werken, naast het werken in een klein dienstverband | 5/21/2019 11:55 AM |
| 19 | sociaal | 5/21/2019 10:50 AM |
| 20 | Betrokkenheid bij medewerkers | 5/21/2019 10:37 AM |
| 21 | goed ingerichte werkplek | 5/21/2019 10:26 AM |
| 22 | goede CAO | 5/21/2019 10:20 AM |
| 23 | sociaal | 5/21/2019 10:20 AM |
| 24 | Staat voor medewerkers | 5/21/2019 10:14 AM |
| 25 | Goede regeling als je kinderen hebt denk aan ouderschapsverlof en ziekte van de kinderen | 5/21/2019 10:13 AM |
| 26 | Redelijk overzichtelijk | 5/21/2019 10:12 AM |
| 27 | kleine mogelijkheden tot inspraak | 5/21/2019 9:44 AM |
| 28 | dienstverlenend | 5/20/2019 11:12 AM |
| 29 | - | 5/18/2019 9:17 AM |
| 30 | professioneel | 5/17/2019 2:09 PM |
| 31 | bereikbaarheid is goed | 5/16/2019 4:05 PM |
| 32 | fijne werkomgeving | 5/16/2019 3:31 PM |
| 33 | mogelijkheid tot volgen van opleidingen | 5/16/2019 10:24 AM |
| 34 | Goed geregeld | 5/16/2019 9:44 AM |
| 35 | goed salaris | 5/16/2019 9:44 AM |
| 36 | Goede secundaire arbeidsvoorwaarden | 5/15/2019 3:29 PM |
| 37 | Kwaliteit/ inspiratie; mogelijkheid om opleidingen, cursusen en congressen te volgen. Aansluiten bij | 5/15/2019 3:10 PM |
| 38 | dat we met elkaar met iets moois/goeds bezig zijn, daarmee een hulpverlenende houding bij collega's | 5/15/2019 2:42 PM |
| 39 | Er is veel mogelijk voor je persoonlijke ontwikkeling | 5/15/2019 11:56 AM |
| 40 | goed salaris | 5/15/2019 11:46 AM |
| 41 | Flexwerken | 5/15/2019 10:19 AM |
| 42 | Prettige collega's | 5/15/2019 9:31 AM |
| 43 | Talloze mogelijkheden om te groeien, binnen het scholingsbudget en keuzebudget, maar ook mogelijkheden erbuiten | 5/14/2019 5:49 PM |
| 44 | eigen tijd indelen (flexibele werkuren) | 5/14/2019 4:06 PM |
| 45 | Relevant werk | 5/14/2019 3:26 PM |
| 46 | vaste baan | 5/14/2019 2:30 PM |
| 47 | Goed doel (publieke dienstverlening) | 5/14/2019 1:16 PM |
| 48 | Arbeidsomstandigheden | 5/14/2019 12:57 PM |
| 49 | Een leidinggevende die zich kan inleven "in de werkvloer" | 5/14/2019 12:33 PM |
| 50 | flexibele werktijden | 5/14/2019 12:14 PM |
| 51 | Personeelsbeleid | 5/14/2019 11:03 AM |
| 52 | Diversiteit aan werkzaamheden | 5/14/2019 10:55 AM |
| 53 | baanzekerheid | 5/14/2019 10:46 AM |
| 54 | Vertrouwen | 5/14/2019 10:04 AM |
| 55 | goede secundaire voorwaarden | 5/14/2019 10:00 AM |
| 56 | Opleidingsmogelijkheden | 5/14/2019 9:55 AM |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 57 | Mag veel deelgenomen worden aan scholingen | 5/14/2019 9:54 AM |
| 58 | zorg ook voor de oudere werknemer | 5/14/2019 9:39 AM |
| 59 | diverse mogelijkheden om te werken | 5/14/2019 9:37 AM |
| 60 | de arbeidsvoorwaarden | 5/14/2019 9:22 AM |
| 61 | sociaal | 5/14/2019 9:02 AM |
| 62 | pretiige werksfeer | 5/14/2019 8:48 AM |
| 63 | wisseldiensten | 5/13/2019 11:04 PM |
| 64 | divers | 5/13/2019 10:52 PM |
| 65 | Goede mogelijkheden voor (interne) mobiliteit | 5/13/2019 10:17 PM |
| 66 | Goed materiaal | 5/13/2019 8:04 PM |
| 67 | generatiepact | 5/13/2019 7:02 PM |
| 68 | Veel eigen verantwoordelijkheid bij werknemer ook voor werktijden | 5/13/2019 6:46 PM |
| 69 | Fijne collega’s | 5/13/2019 5:40 PM |
| 70 | Organisatie met veel verschillende mogelijkheden | 5/13/2019 4:44 PM |
| 71 | Stabiele werkgever | 5/13/2019 4:33 PM |
| 72 | flexibel | 5/13/2019 3:53 PM |
| 73 | Fijne werkgever | 5/13/2019 3:21 PM |
| 74 | Flexibel | 5/13/2019 3:09 PM |
| 75 | flexibel | 5/13/2019 3:08 PM |
| 76 | zorgt goed voor haar medewerkers | 5/13/2019 2:53 PM |
| 77 | Flexibiliteit | 5/13/2019 2:30 PM |
| 78 | Dynamisch met veel disiplines | 5/13/2019 2:28 PM |
| 79 | Nauwkeurigheid | 5/13/2019 2:28 PM |
| 80 | goede inwerkperiode | 5/13/2019 2:11 PM |
| 81 | eigen regie op werk-prive balans | 5/13/2019 2:07 PM |
| 82 | Prettige werkcultuur bij de GGD | 5/13/2019 1:54 PM |
| 83 | voldoende overlegdagen organiseren | 5/13/2019 1:44 PM |
| 84 | Goede secundaire arbeidsvoorwaarden | 5/13/2019 1:35 PM |
| 85 | Toegankelijke organisatie / mensen | 5/13/2019 1:29 PM |
| 86 | ruimte voor ontwikkeling | 5/13/2019 1:26 PM |
| 87 | Goede arbeidsvoorwaarden | 5/13/2019 1:25 PM |
| 88 | Mogelijkheid om te groeien (intern en het volgen van scholing) | 5/13/2019 1:19 PM |
| 89 | Mogelijkheden voor groei en opleiding | 5/13/2019 1:10 PM |
| 90 | Goede arbeidsvoorwaarden | 5/13/2019 1:08 PM |
| 91 | acceptabele werkdruk | 5/13/2019 1:07 PM |
| **#** | **3** | **DATE** |
| 1 | proffesionaliteit als norm | 5/27/2019 4:19 PM |
| 2 | beleid vooruit gaan | 5/25/2019 7:00 AM |
| 3 | fijne manager | 5/24/2019 9:33 AM |
| 4 | prettige werkomgeving | 5/22/2019 9:59 PM |
| 5 | Mogelijkheden tot andere taken | 5/22/2019 4:07 PM |

1. Goede arbeidsvoorwaarden 5/22/2019 3:31 PM
2. Ik kan er de functie bekleden die ik graag wil. 5/22/2019 2:47 PM
3. goede arbeidsvoorwaarden 5/22/2019 1:27 PM
4. Prettige sfeer 5/22/2019 1:04 PM
5. afwisselend werk 5/22/2019 12:19 PM
6. Sociaal personeelsbeleid 5/22/2019 9:27 AM
7. Ruimte voor verdiepende activiteiten 5/22/2019 9:23 AM
8. bieden kans voor verder ontwikkelen in mijn vakgebied 5/21/2019 5:15 PM
9. de ontwikkeling naar meer zelfsturing 5/21/2019 3:32 PM
10. betrouwbaar 5/21/2019 1:46 PM
11. opleidingsmogelijkheden 5/21/2019 1:34 PM
12. professioneel handelen met behoud van mijn persoonlijkheid 5/21/2019 11:55 AM
13. vrijheid mijn eigen tijd in te delen en thuis te werken 5/21/2019 10:50 AM

19 Waardering 5/21/2019 10:37 AM

1. dichtbij huis 5/21/2019 10:26 AM
2. flexibele werktijden 5/21/2019 10:20 AM
3. Prettige werksfeer 5/21/2019 10:14 AM
4. Prettige werkzweer 5/21/2019 10:13 AM
5. Interessante inhoudelijke activiteiten 5/21/2019 10:12 AM
6. goede salarsissen ten opzichte van JGZ Kennemerland 5/21/2019 9:44 AM
7. prettig werken 5/20/2019 11:12 AM

27 - 5/18/2019 9:17 AM

1. leuke collegas. 5/17/2019 2:09 PM
2. salaris op een vastgesteld tijdstip 5/16/2019 4:05 PM
3. Geweldige inhoud qua werk 5/16/2019 3:31 PM
4. voorspelbaar ( stug) 5/16/2019 10:24 AM
5. Fijne collega's 5/16/2019 9:44 AM
6. prima secundaire arbeidsvoorwaarden 5/16/2019 9:44 AM
7. Prettige werksfeer 5/15/2019 3:29 PM
8. praktisch: dat het dichtbij huis is en ik veel vrijheid heb in mijn functie 5/15/2019 2:42 PM
9. Meedenken met organisatie dingen buiten je takenpakket is mogelijk 5/15/2019 11:56 AM
10. mogelijkheid om tijd en plaats onafhankelijk te werken 5/15/2019 11:46 AM
11. In de basis een betrouwbare, stevige organisatie die ten dienste staat voor de klanten en mensen in de regio

5/15/2019 9:31 AM

1. het nieuwe werken 5/14/2019 5:49 PM
2. je kunt veel scholing en persoonlijke ontwikkeling doen 5/14/2019 4:06 PM
3. weinig hierarchisch 5/14/2019 3:26 PM
4. Betrouwbaar 5/14/2019 1:16 PM
5. Achter de medewerker staan en haar serieus nemen 5/14/2019 12:33 PM
6. leuke collega's 5/14/2019 12:14 PM
7. Collega's/ diversiteit 5/14/2019 11:03 AM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 46 | Professionaliteit | 5/14/2019 10:55 AM |
| 47 | goede opleidingsmogelijkheden | 5/14/2019 10:46 AM |
| 48 | Directe collega's | 5/14/2019 10:04 AM |
| 49 | flexibele houding | 5/14/2019 10:00 AM |
| 50 | Informele werksfeer | 5/14/2019 9:54 AM |
| 51 | fijne collega's | 5/14/2019 9:39 AM |
| 52 | loyaal | 5/14/2019 9:37 AM |
| 53 | de ruimte die je krijgt | 5/14/2019 9:22 AM |
| 54 | ruimte voor eigen professionaliteit | 5/14/2019 9:02 AM |
| 55 | zelfstandig kunnen werken | 5/14/2019 8:48 AM |
| 56 | vrijheid | 5/13/2019 11:04 PM |
| 57 | Goede arbeidsvoorwaarden (waaronder flexibel werken/flexibele tijdsindeling) | 5/13/2019 10:17 PM |
| 58 | Waardering voor medewerkers | 5/13/2019 8:04 PM |
| 59 | opleidingsmogelijkheden | 5/13/2019 7:02 PM |
| 60 | Mogelijkheid tot thuiswerken | 5/13/2019 6:46 PM |
| 61 | Vertrouwen in deskundigheid | 5/13/2019 5:40 PM |
| 62 | organisatie gericht op gezondheid en veiligheid | 5/13/2019 4:44 PM |
| 63 | Betekenisvolle werkgever | 5/13/2019 4:33 PM |
| 64 | fijn imago | 5/13/2019 3:53 PM |
| 65 | Goed salaris | 5/13/2019 3:21 PM |
| 66 | Multidisciplinair | 5/13/2019 3:09 PM |
| 67 | diversiteit | 5/13/2019 3:08 PM |
| 68 | flexibiliteit in werk | 5/13/2019 2:53 PM |
| 69 | Thuiswerk mogelijkheid | 5/13/2019 2:30 PM |
| 70 | Goede loopbaan begeleiding | 5/13/2019 2:28 PM |
| 71 | Vast contract | 5/13/2019 2:28 PM |
| 72 | sociaal werkklimaat | 5/13/2019 2:11 PM |
| 73 | dynamische organisatie | 5/13/2019 2:07 PM |
| 74 | Hoge mate van zelfstandig werken | 5/13/2019 1:54 PM |
| 75 | mogelijkheid laatste tijd voor scholing medewerker | 5/13/2019 1:44 PM |
| 76 | Betrouwbaar | 5/13/2019 1:35 PM |
| 77 | Denken goed mee | 5/13/2019 1:29 PM |
| 78 | arbeidsvoorwaarden | 5/13/2019 1:26 PM |
| 79 | Mobiliteit | 5/13/2019 1:25 PM |
| 80 | Wordt geluisterd naar medewerkers | 5/13/2019 1:19 PM |
| 81 | Maatschappelijk | 5/13/2019 1:10 PM |
| 82 | Geen | 5/13/2019 1:08 PM |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 83 | vrijheid om eigen werkplek te kiezen | 5/13/2019 1:07 PM |

# Q7 Wat zou VRK voor jou een nog betere werkgever maken? Noem drie kenmerken

Answered: 88 Skipped: 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| 1 | 100.00% | 88 |
| 2 | 78.41% | 69 |
| 3 | 53.41% | 47 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **1** | **DATE** |

1. aandacht voor specifieke belangen van ambulancezorg (gebouw inrichting zowel binnen als buiten)

5/27/2019 4:19 PM

1. korte lijntjes snelle acties 5/25/2019 7:00 AM
2. Minder stroperig, het overdenken van het overdenken moet klaar zijn 5/23/2019 12:54 AM
3. Hogere salarisschaal 5/22/2019 9:59 PM
4. Meer gelijkheid binnen de organisatie qua betaling 5/22/2019 4:07 PM
5. Meer ruimte voor een persoonlijk rooster 5/22/2019 3:31 PM
6. Mogelijkheid tot vrij zijn in de (meeste) schoolvakanties 5/22/2019 2:47 PM
7. meer groeimogelijkheden bieden voor personeel 5/22/2019 1:27 PM
8. Meer inhoudelijk kundige managers. Manager is te weinig op de hoogte van de inhoud, en kan daardoor niet kritisch kijken naar nieuwe ontwikkelingen, of meedenken, en constructieve feed back leveren

5/22/2019 1:04 PM

10 transparant 5/22/2019 12:19 PM

1. betere verbinding tussen de verschillende sectoren 5/22/2019 9:27 AM
2. Iets minder bestuurslagen 5/22/2019 9:23 AM
3. minder gelaagdheid in de organisatie 5/21/2019 3:32 PM
4. delen van informatie 5/21/2019 1:46 PM
5. makkelijker doorstroom naar andere functies 5/21/2019 1:34 PM
6. goed kijken wat de wijk waarin je werkt nodig heeft aan contactmomenten, niet alles hoeft uniform te zijn dan ben je namelijk niet vraaggericht bezig

5/21/2019 11:55 AM

1. meer daadkracht en anticiperen op (landelijke) ontwikkelingen 5/21/2019 10:50 AM
2. Minder bureaucratie 5/21/2019 10:37 AM
3. betere salarisadministratie 5/21/2019 10:26 AM
4. meer ruimte in functiewaarderingsstelsel 5/21/2019 10:20 AM
5. commercielere aanpak 5/21/2019 10:20 AM
6. Meer vakantiedagen 5/21/2019 10:14 AM
7. Meer vakantiedagen! 5/21/2019 10:13 AM
8. Betere salariering 5/21/2019 10:12 AM
9. als veranderingen sneller doorgevoerd konden worden 5/21/2019 9:44 AM
10. beter belonen (salaris) 5/20/2019 11:12 AM
11. Ik vind de organisatie log 5/18/2019 9:17 AM
12. meer betrokkenheid 5/17/2019 2:09 PM
13. meer oog voor nieuwe situaties waarop snel gehandeld moet worden 5/17/2019 11:57 AM
14. doorgroeimogelijkheden 5/16/2019 4:05 PM
15. als ICT matig meer mogelijk is (bv. beroepsfilmpje in e-learning kijken tijdens werk) 5/16/2019 3:31 PM
16. minder bureaucratisch 5/16/2019 10:24 AM
17. Communicatie 5/16/2019 9:44 AM

34 zie boven 5/16/2019 9:44 AM

1. Doorontwikkelingsmogelijkheden actief aanbieden 5/15/2019 3:29 PM
2. duidelijke/ transparante communicatie over bijv. bij personele veranderingen. 5/15/2019 3:10 PM
3. Als we minder ambtelijk en met meer ambitie en energie als 1 VRK opereren 5/15/2019 2:42 PM
4. Dat weet ik eigenlijk niet. Ik ben heel tevreden! 5/15/2019 11:56 AM
5. moderner worden 5/15/2019 11:46 AM
6. werkplek zijlweg beter qua klimaatbeheersing 5/15/2019 10:19 AM
7. Prettiger werkomgeving (binnenklimaat in de kantoorruimtes) 5/15/2019 9:31 AM
8. meer salaris 5/14/2019 5:49 PM
9. als randvoorwaarden makkelijker te regelen zijn (minder formulieren invullen) 5/14/2019 4:06 PM
10. Hogere inschaling 5/14/2019 3:26 PM
11. meer open staan voor kritiek 5/14/2019 2:30 PM
12. Grote overlegcultuur 5/14/2019 1:16 PM

47 geen 5/14/2019 12:57 PM

1. Verminderen van de hoge werkdruk 5/14/2019 12:33 PM
2. sterkere ict afdeling 5/14/2019 12:14 PM

50 geen 5/14/2019 11:03 AM

1. Meer vakantiedagen 5/14/2019 10:55 AM
2. mogelijkheid minder werken/vervroegd stoppen (generatiepact) ook als je onder cao ambulancezorg valt

5/14/2019 10:46 AM

1. meer carriere mogelijkheden 5/14/2019 10:00 AM
2. Vaste werkplek 5/14/2019 9:55 AM
3. Beter beheersd werkklimaat (temperatuur is te koud) 5/14/2019 9:54 AM
4. moderner functiehuis 5/14/2019 9:39 AM
5. Betere herkenbaarheid 5/14/2019 9:37 AM
6. iets meer vakantiedagen 5/14/2019 9:22 AM
7. betrokkenheid groter 5/14/2019 9:02 AM
8. openheid en transparantie 5/14/2019 8:48 AM
9. transparantie 5/13/2019 11:04 PM
10. betere service ICT/FB 5/13/2019 10:52 PM
11. Betere kantooromgeving (bijv. goede klimaatbeheersing, kantinefaciliteiten) 5/13/2019 10:17 PM
12. Een eigen kantoor 5/13/2019 8:04 PM
13. realiseren van catering; lunchmogelijkheden op de locatie zelf ipv dat ieder zijn eigen lunch moet meenemen

5/13/2019 7:02 PM

1. minder kantoortuinen 5/13/2019 6:46 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 67 | Meer doorgroeimogelijkheden (omhoog, niet in de breedte, want dat biedt de VRK wel) | 5/13/2019 5:40 PM |
| 68 | Een organisatie die sneller en actiever communiceert met de buitenwereld | 5/13/2019 4:44 PM |
| 69 | Meer ruimte voor erkenning en beloning (maatwerk ipv functieschalen) | 5/13/2019 4:33 PM |
| 70 | salarissen | 5/13/2019 3:53 PM |
| 71 | ? | 5/13/2019 3:21 PM |
| 72 | Meer startenden aannemen met innovatieve ideëen (niet alleen werkervaring als vereiste) | 5/13/2019 3:09 PM |
| 73 | eenduidigere regels | 5/13/2019 3:08 PM |
| 74 | meer verbinding tussen de kolommen | 5/13/2019 2:53 PM |
| 75 | Vers fruit! | 5/13/2019 2:30 PM |
| 76 | Meer samenwerking verschillende disiplines GGD/Brandw | 5/13/2019 2:28 PM |
| 77 | betere communicatie top-down | 5/13/2019 2:28 PM |
| 78 | Stoppen met de flexibele werkplekken | 5/13/2019 2:11 PM |
| 79 | Betere primaire arbeidsvoorwaarden (salarissen moeten omhoog!) | 5/13/2019 1:54 PM |
| 80 | meer naar buiten zichtbaar zijn voor de burger | 5/13/2019 1:44 PM |
| 81 | Ruimere verlofmogelijkheden | 5/13/2019 1:35 PM |
| 82 | Meer werkplekken | 5/13/2019 1:29 PM |
| 83 | meer formatie | 5/13/2019 1:26 PM |
| 84 | Nog betere arbeidsvoorwaarden zoals meer verlofuren | 5/13/2019 1:25 PM |
| 85 | Uitstraling naar buiten toe (wat doet de vrk?) | 5/13/2019 1:19 PM |
| 86 | geen | 5/13/2019 1:10 PM |
| 87 | Minder bureaucratie | 5/13/2019 1:08 PM |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 88 | betere beloning | 5/13/2019 1:07 PM |
| **#** | **2** | **DATE** |

1. te veel mensen onder 1 dak geeft soms vertraging in aanpak 5/25/2019 7:00 AM
2. betere zorg voor personeel, waardoor minder ziekteverzuim 5/23/2019 12:54 AM
3. betere afstemming werkdruk 5/22/2019 9:59 PM
4. Harder optreden bij niet functioneren 5/22/2019 4:07 PM
5. Kinderopvang 5/22/2019 3:31 PM
6. meer in beeld op de werkvloer 5/22/2019 1:27 PM
7. Afschaffen kantoortuinen 5/22/2019 1:04 PM
8. betere communicatie met andere GGD afdelingen 5/22/2019 12:19 PM
9. werkplekken mogen weer wat meer gescheiden op afdeling 5/22/2019 9:27 AM
10. Minder bureaucratie 5/22/2019 9:23 AM
11. een gemakkelijker declaratiesysteem 5/21/2019 3:32 PM
12. betere salaris 5/21/2019 1:46 PM
13. combineren van verschillende taken 5/21/2019 1:34 PM
14. alle kinderen zien in bepaalde wijken is echte preventie en is de hardcore van de GGD/JGZ: verlies dit niet uit het oog als visie en doelstelling!!

5/21/2019 11:55 AM

1. salaris :-) (Ik ben enorm in salaris gekelderd) 5/21/2019 10:50 AM

16 x 5/21/2019 10:37 AM

1. actiever werven van personeel 5/21/2019 10:26 AM
2. doorgroei in salaris 5/21/2019 10:20 AM
3. Minder bureaucratie 5/21/2019 10:12 AM
4. als de werkdruk verlaagd zou kunnen worden, nu zoveel minuten per leerling en dat komt nooit uit. 5/21/2019 9:44 AM
5. communicatie 5/20/2019 11:12 AM
6. Buiten mijn teamleider erg weinig contact met overig management 5/18/2019 9:17 AM
7. meer salaris 5/17/2019 2:09 PM
8. meer aandacht voor de medewerkers die hun nek uitsteken 5/16/2019 4:05 PM
9. als overal de betaling voor werk het zelfde is, nu VBK hoger 5/16/2019 3:31 PM
10. betere ict omgeving ( te veel wachtwoorden) 5/16/2019 10:24 AM
11. luisteren naar medewerkers 5/16/2019 9:44 AM
12. Betere woon/werkvergoeding 5/15/2019 3:29 PM
13. zichtbaarder naar buiten, meer in contact/dialoog met inwoners, bestuurders etc 5/15/2019 2:42 PM 30 idem 5/15/2019 11:56 AM

31 betere werkplekken op Zijlweg, nu veel te rumoerig en onrustig 5/15/2019 11:46 AM

32 weet niet 5/15/2019 9:31 AM

1. minder verplichte vergaderingen 5/14/2019 4:06 PM
2. Grotere persoonlijk betrokkenheid manager 5/14/2019 3:26 PM
3. goed/beter luisteren naar werknemers 5/14/2019 2:30 PM
4. Organisatie kan efficienter 5/14/2019 1:16 PM
5. Verminderen van de hoge werkdruk 5/14/2019 12:33 PM
6. kantine waar je iets kunt kopen 5/14/2019 12:14 PM
7. Minder lagen in de organisatie 5/14/2019 10:55 AM
8. HNW afschaffen 5/14/2019 10:46 AM
9. minder hirarchie 5/14/2019 10:00 AM
10. ICT mogelijkheden 5/14/2019 9:55 AM
11. Als de VRK afval gaat scheiden, dus milieubewuster wordt! 5/14/2019 9:54 AM
12. betere salarieringcondities 5/14/2019 9:39 AM
13. deze dagen meer buiten de schoolvakanties mogen opnemen 5/14/2019 9:22 AM
14. meer aandacht voor lokale vestigingen 5/14/2019 9:02 AM
15. meer rustige werkplekken 5/14/2019 8:48 AM
16. bereikbaarheid 5/13/2019 11:04 PM
17. elkaar beter leren kennen 5/13/2019 10:52 PM
18. Ondersteunen vergaderen op afstand om reistijd in te kunnen perken (via bijvoorbeeld Skype) 5/13/2019 10:17 PM
19. Betere faciliteiten voor de medewerkers van de ambulancedienst (buitenzijde, keuken) 5/13/2019 8:04 PM
20. goede koffie 5/13/2019 7:02 PM
21. Een organisatie die alle vacatures soepel kan invullen 5/13/2019 4:44 PM
22. strenger beleid tav ziekteverzuim 5/13/2019 4:33 PM
23. meer zichbaar voor publiek wat ze doen 5/13/2019 3:53 PM

56 ? 5/13/2019 3:21 PM

1. Meer doorgroei mogelijkheden 5/13/2019 3:09 PM
2. minder behoudend 5/13/2019 2:53 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 59 | Sportabonnement vergoeding | 5/13/2019 2:30 PM |
| 60 | Nog plattere organisatie | 5/13/2019 2:28 PM |
| 61 | geen | 5/13/2019 2:28 PM |
| 62 | rustigere werkplekken | 5/13/2019 2:11 PM |
| 63 | Interne mobiliteit bevorderen | 5/13/2019 1:54 PM |
| 64 | beter salaris voor werk dat je doet | 5/13/2019 1:44 PM |
| 65 | Nog betere communicatie naar de werkvloer | 5/13/2019 1:35 PM |
| 66 | meer beleidsinvloed | 5/13/2019 1:26 PM |
| 67 | Het sneller ontslaan van niet functionerende werknemers | 5/13/2019 1:25 PM |
| 68 | Vernieuwing op de werkvloer (voorbeeld catering / sportactiviteiten) | 5/13/2019 1:19 PM |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 69 | meer vrij dagen | 5/13/2019 1:07 PM |
| **#** | **3** | **DATE** |

1. verbeterde werkgelegenheid op het hoofdkantoor 5/22/2019 9:59 PM
2. Niks onder het matje schuiven 5/22/2019 4:07 PM
3. Meer externe taken tot beschikking hebben 5/22/2019 3:31 PM
4. meer grote activiteiten voor personeel 5/22/2019 1:27 PM
5. catering in kantine 5/22/2019 9:27 AM

6 ? 5/22/2019 9:23 AM

1. afwesselend werk 5/21/2019 1:46 PM
2. financiele groei mogelijkheden 5/21/2019 1:34 PM
3. Niet teveel in economische en managementdoelstellingen je verliezen. Kijk waar de GGD/JGZ goed in is!!!

5/21/2019 11:55 AM

1. faciliteiten zoals rustige werkplekken en meer (kleine en grote) vergaderplekken 5/21/2019 10:50 AM 11 x 5/21/2019 10:37 AM
2. luisteren naar wekvloer 5/21/2019 10:26 AM
3. meer flexibele inzet van anderen 5/21/2019 10:20 AM
4. als de VRK iets kleiner zou zijn 5/21/2019 9:44 AM
5. een betere sport beleid (vergoeding) 5/20/2019 11:12 AM
6. betere bezetting 5/17/2019 2:09 PM
7. attenties op bijzondere en feestdagen 5/16/2019 4:05 PM
8. het h'lemmermeer fietsenplan weer in ere hersteld wordt 5/16/2019 3:31 PM
9. Samenwerking met andere VRK's en uitwisselingsmogelijkeden 5/15/2019 3:29 PM
10. als medewerkers en leiding zich nog bewuster zijn van hun verantwoordelijkheid in hun persoonlijk leiderschap

5/15/2019 2:42 PM

21 idem 5/15/2019 11:56 AM

22 betere kantine voorziening, nu niets 5/15/2019 11:46 AM

23 weet niet 5/15/2019 9:31 AM

24 'groter' denken 5/14/2019 4:06 PM

1. Kleinere werkplekken met kleurrijke aankleding 5/14/2019 3:26 PM
2. organisatie is zo groot, dat HR medewerkers ver van medewerkers afstaan 5/14/2019 2:30 PM
3. Verminderen van de hoge werkdruk 5/14/2019 12:33 PM
4. Goede doorgroeimogelijkheden 5/14/2019 10:55 AM
5. besluitvaardiger bij niet functionerende werknemers 5/14/2019 10:46 AM
6. minder burocratie 5/14/2019 10:00 AM
7. Betere salariering / waardering 5/14/2019 9:55 AM
8. Betere woon-werkverkeer vergoeding bij ver wonen 5/14/2019 9:54 AM
9. Meer tijd /capaciteit beschikbaar maken om projecten op te pakken waar behoefte aan is 5/13/2019 10:17 PM
10. meer stilteplekken en belplekken om te werken 5/13/2019 7:02 PM
11. Een organisatie die soepel afscheid neemt van niet-functionerende medewerkers 5/13/2019 4:44 PM
12. meer aandacht voor ontwikkeling van nieuwe taakgebieden 5/13/2019 4:33 PM
13. positievere uitstraling naar buiten 5/13/2019 3:53 PM

38 ? 5/13/2019 3:21 PM

1. Ik mis wel eens dat de vrk haar eigen doelen nastreeft (denk aan; gezond, vooruitstrevend, duurzaam etc.)

5/13/2019 3:09 PM

1. hogere salariering 5/13/2019 2:53 PM
2. Klimaatbeheersing op Wilhelminastraat 5/13/2019 2:30 PM
3. rustige plek om telefonisch spreekuur te doen 5/13/2019 2:11 PM
4. Organiseer elk jaar een feestavond 5/13/2019 1:54 PM
5. meer collega's aantrekken, druk minder wordt 5/13/2019 1:44 PM

45 ? 5/13/2019 1:26 PM

46 Betere werkomgeving (bijv. intern klimaat) 5/13/2019 1:19 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 47 | structureel ontwikkel plan | 5/13/2019 1:07 PM |

# Q8 Uit onderzoek blijkt dat verschillende factoren werk aantrekkelijk maken. Welke 3 factoren uit onderstaande lijst vind jij het meest toepasselijk voor VRK?

Answered: 92 Skipped: 0

Een goed salaris

Uitzicht op een vast...

Een goede werksfeer

Inhoudelijk interessant...

Korte werkafstand ...

Uitdagend werk

Fijne werkomgeving

Goede balans

tussen...

Voldoende verantwoorde...

Goede secundaire...

Afwisselend

werk

Een acceptabele...

Voldoende opleidings- ...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| Een goed salaris | 16.30% | 15 |
| Uitzicht op een vast contract | 3.26% | 3 |
| Een goede werksfeer | 29.35% | 27 |
| Inhoudelijk interessant werk | 32.61% | 30 |

Korte werkafstand van huis

17.39% 16

|  |  |
| --- | --- |
| Uitdagend werk 10.87% | 10 |
| Fijne werkomgeving 16.30% | 15 |
| Goede balans tussen werk-privé 25.00% | 23 |
| Voldoende verantwoordelijkheid en zelfstandigheid 51.09% | 47 |
| Goede secundaire arbeidsvoorwaarden 20.65% | 19 |
| Afwisselend werk 19.57% | 18 |
| Een acceptabele werkdruk 11.96% | 11 |
| Voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden 45.65% | 42 |

Total Respondents: 92

# Q9 En welke 3 factoren uit onderstaande lijst vind jij het minst toepasselijk voor VRK?

Answered: 92 Skipped: 0

Een goed salaris

Uitzicht op een vast...

Een goede werksfeer

Inhoudelijk interessant...

Korte werkafstand ...

Uitdagend werk

Fijne werkomgeving

Goede balans

tussen...

Voldoende verantwoorde...

Goede secundaire...

Afwisselend

werk

Een acceptabele...

Voldoende opleidings- ...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| Een goed salaris | 46.74% | 43 |
| Uitzicht op een vast contract | 15.22% | 14 |
| Een goede werksfeer | 1.09% | 1 |
| Inhoudelijk interessant werk | 6.52% | 6 |
| Korte werkafstand van huis | 36.96% | 34 |

Uitdagend werk

21.74% 20

|  |  |
| --- | --- |
| Fijne werkomgeving 32.61% | 30 |
| Goede balans tussen werk-privé 26.09% | 24 |
| Voldoende verantwoordelijkheid en zelfstandigheid 7.61% | 7 |
| Goede secundaire arbeidsvoorwaarden 23.91% | 22 |
| Afwisselend werk 16.30% | 15 |
| Een acceptabele werkdruk 50.00% | 46 |
| Voldoende opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden 15.22% | 14 |

Total Respondents: 92

# Q10 Geef aan in hoeverre je het eens bent met onderstaande stellingen

Answered: 92 Skipped: 0

Ik vind het aantrekkelij...

Ik ben trots om te zeggen...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

Helemaal eens Eens Neutraal Oneens Helemaal oneens

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **HELEMAAL EENS** | **EENS** | **NEUTRAAL** | **ONEENS** | **HELEMAAL ONEENS** | **TOTAL** | **WEIGHTED AVERAGE** |
| Ik vind het aantrekkelijk om te werken bij | 27.17% | 45.65% | 19.57% | 5.43% | 2.17% |  |  |
| een organisatie als VRK, omdat het een samenwerkingsverband is van verschillende hulpverleningsdiensten | 25 | 42 | 18 | 5 | 2 | 92 | 2.10 |
| Ik ben trots om te zeggen dat ik een | 16.30% | 53.26% | 25.00% | 3.26% | 2.17% |  |  |
| medewerker van VRK ben | 15 | 49 | 23 | 3 | 2 | 92 | 2.22 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **WAAR BEN JE WEL/NIET TROTS OP?** | **DATE** |

1. De VRK staat voor een goede/proffesionele en betrouwbare organisatie 5/27/2019 4:19 PM
2. als werknemer heb ik het naar mijn zin, ben trots als 'tevreden' Ik zie het zelf niet groter 5/25/2019 7:00 AM
3. trots op dat ik zorg draag voor de allerkleinste in werkgebied 5/24/2019 9:33 AM
4. wat ik soms voor clienten kan betekenen 5/22/2019 9:59 PM
5. Dat ik een vaste baan heb als ambtenaar 5/22/2019 3:31 PM
6. Ik ben trots op mijn collega's! 5/22/2019 2:47 PM
7. mooie organisatie die op vele vlakken actief is in de regio. Heb alleen niet het gevoel dat ik samenwerk met anderen
8. Prima organisatie, maar dat is niet omdat het een samenwerkingsverband is. Ik voel erg weinig affiniteit met de Brandweer bijvoorbeeld. Daar heerst een totaal andere cultuur. Ik voel me vooral betrokken bij de GGD.

5/22/2019 1:27 PM

5/22/2019 1:04 PM

1. Op het positieve, gezondheidsbevorderende imago 5/21/2019 3:32 PM

10 nvt 5/21/2019 1:46 PM

1. goed werkende organisatie 5/21/2019 1:34 PM
2. bij de JGZ mag ik zelfstandig gesprekken en individuele voorlichting geven aan ouders en pubers. Met name het werken met pubers vind ik zinvol, ook al lijkt dat misschien weinig vruchten af te werpen...ze gaan toch oha over hun gedrag nadenken en soms ben je er op tijd bij om te voorkomen dat ze gaan afglijden in ongezond gedrag door wat dan ook

5/21/2019 11:55 AM

1. Geen toelichting; ben neutraal 5/21/2019 10:50 AM
2. samenwerking 5/21/2019 10:37 AM
3. Als ik trots ben op mijn ewrk dan benoem ik niet 'werk bij VRK' , maar dan benoem ik speciefiek mijn werk.

5/21/2019 10:26 AM

1. Goede werkgever alleen jammer dat er weinig vakantie dagen zijn 5/21/2019 10:13 AM
2. Het spreekt me aan dat het een organisatie is die zich inzet voor het algemeen belang, de gemeenschap

5/21/2019 9:44 AM

1. (wel trots) dat ik voor meerdere sectoren mag werken binnen de VRK 5/20/2019 11:12 AM

19 -x 5/18/2019 9:17 AM

1. Ik ben blij dat mag werken bij de GGD 5/17/2019 2:09 PM
2. trots op aandacht voor de inwoners van Kennemerland 5/17/2019 11:57 AM
3. niet trost op de wwrkbelasting en beschikbaarheid 24 uur per dag 5/16/2019 4:05 PM
4. waar we voor staan en waar we het allemaal voor doen 5/16/2019 3:31 PM
5. vrk spreekt buiten de organisatie weinig tot de verbeelding, men kent de brandweer en de ggd 5/16/2019 10:24 AM
6. Onderdeel te zijn van een organisatie die zoveel meer is dan de vaccinaties van de jeugd. 5/15/2019 3:29 PM
7. Trots om een bijdarge te leveren aan een organisatie die de veiligeheid van iedereen bevorderd. 5/15/2019 3:10 PM
8. ik ben trots op dat we zulk goed werk doen 5/15/2019 2:42 PM
9. Het is een organisatie die staat en mooie produkten/zorg levert. Mooi om aan bij te kunnen dragen! 5/15/2019 11:56 AM 29 nvt 5/15/2019 10:19 AM
10. Wel trots: Op de core-bussiness van de organisatie, veiligheid in allerlei verschillende sectoren 5/15/2019 9:31 AM
11. kennemerland is een belangrijk gebied voor Nederland, met grote organisaties als Tata en Schiphol. Ik woon zelf in de regio en vind dat de VRK het goed geregeld heeft.

5/14/2019 5:49 PM

1. organisatie is te groot 5/14/2019 2:30 PM
2. Op het feit dat we mensen helpen 5/14/2019 1:16 PM

34 - 5/14/2019 12:57 PM

35 Mensen kunnen helpen door de eigen kennis en het netwerk dat wij hebben. Niet trots op de weinig vakantiedagen waar wij recht op hebben

5/14/2019 12:33 PM

36 ? 5/14/2019 11:03 AM

1. Gedreven mensen. sociaal en maatschappelijk betrokken 5/14/2019 10:55 AM
2. dat mijn collega's betrokken zorgverleners zijn en ik deel uitmaak van ons team 5/14/2019 10:46 AM
3. Met plezier naar mijn werk. 5/14/2019 10:04 AM
4. maatschappelijk belang 5/14/2019 10:00 AM
5. Trots zijn op mijn werkgever vind ik ietwat overdreven 5/14/2019 9:54 AM
6. binnen de GGD heb ik een eigen taakgebied( markttaak ) kunnen opzetten warbij ik goed wordt ondersteund
7. Ik ben er trots op dat ik 25 jaar brandweerman ben geweest en tegelijkertijd voor diezelfde organisatie een fantastische baan heb bij de GGD.
8. trots; onze afdeling jeugdgezondheidszorg en dat we het werk met zijn allen ieder jaar weer afkrijgen
9. Wat is trots. Ik meld me tegenwoordig in met mijn nummer. De organisatie wordt alsmaar groter, je kent steeds minder mensen die in het pand werken en flessen, dus die wisselen van plek. We rijden met drie vervoerders in de regio, mensen zien het verschil niet. CAO's worden uitgekleed, regelingen verdwijnen.
10. Niet trots op de onbekendheid van het werk, behalve de bekende dingen als brandweer, JGZ, reizigersvaccinaties etc. is de rest vrij onbekend. Trots op: waar de VRK voor staat

5/14/2019 9:39 AM

5/14/2019 9:37 AM

5/14/2019 9:22 AM

5/13/2019 11:04 PM

5/13/2019 10:17 PM

1. Ik vind dat wij goed werken leveren 5/13/2019 7:02 PM
2. Werk wat ertoe doet 5/13/2019 6:46 PM
3. Trots: Deel uitmaken van de bijdrage die de VRK levert aan de samenleving Niet trots: Werkomgeving en middelen (kantoor, koffie, onvoldoende vergaderruimtes)

5/13/2019 4:33 PM

50 ? 5/13/2019 3:21 PM

51 Ik ben er trots op dat ik medeverantwoordelijk ben voor het bevorderen van de gezondheid van inwoners, maatschappelijk betrokken

5/13/2019 3:09 PM

52 - 5/13/2019 3:08 PM

1. VRK/GGD staat voor kwaliteit en de waarden veiligheid en gezondheid. dat is belangrijk 5/13/2019 2:53 PM
2. Een grote betrouwbare werkgever met oog voor haar personeel 5/13/2019 2:28 PM
3. Goede organisatie 5/13/2019 2:28 PM
4. Veiligheidsregio als wergever is vrijwel onbekend bij publiek. De GGD zegt hen meer. 5/13/2019 1:54 PM
5. Ik ben trots op de verschillende hulpverleningsdiensten die allemaal klaar staan voor de burgers 5/13/2019 1:25 PM
6. We doen mooi en nuttig werk met zn allen 5/13/2019 1:19 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 59 | n | 5/13/2019 1:07 PM |

# Q11 Op welke manier onderscheid VRK zich als werkgever volgens jou van de concurrentie?

Answered: 89 Skipped: 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **RESPONSES** | **DATE** |

1 ? 5/27/2019 4:19 PM

2 meer mogelijk, niet commercieel 5/25/2019 7:00 AM

3 weet ik niet 5/24/2019 9:33 AM

4 de locatie 5/23/2019 12:54 AM

1. mogelijkheden en kansen 5/22/2019 4:07 PM
2. Winst maken is niet van belang. 5/22/2019 3:31 PM
3. Dat weet ik niet. 5/22/2019 2:47 PM
4. goed voor zijn werknemers 5/22/2019 1:27 PM
5. De ruimte die ze biedt op veler niveau, de betrokkenheid bij het personeel als die te maken hebben met moeilijke tijden, prima werksfeer

5/22/2019 1:04 PM

1. ik heb geen idee. 5/22/2019 12:19 PM
2. Een goed sociaal personeelsbeleid 5/22/2019 9:27 AM
3. Ik kan niet zoveel zinnigs zeggen over 'de concurrentie' 5/22/2019 9:23 AM
4. zijn meedenkend en waarderen mijn kennis, waarvan gebruik wordt gemaakt. 5/21/2019 5:15 PM
5. VRK is niet commercieel 5/21/2019 3:32 PM
6. altijd bereikbaar en bereid om mensen te helpen. 5/21/2019 1:46 PM

16 weet ik niet 5/21/2019 1:34 PM

1. zou ik niet weten/ in de JGZ moeten wij echt de preventie heel erg belangrijk laten zijn: niet te veel ambtenarij/regels/registratie etc etc/ directe contacten, face-to-face laten bestaan, niet meegaan in allen masr vragenlijsten triageren of via internet dingen laten verlopen. Het intermenselijk contact is belangrijk in een mensenleven en zal dit ook altijd blijven
2. Betrouwbaarheid Gedegen Maar... Ik denk dat hier nog wel een slag te slaan is.. VRK/GGD vind ik weinig proactief. Tijd en geld speelt hier een rol

5/21/2019 11:55 AM

5/21/2019 10:50 AM

1. Betrokkenheid, ondanks de grootte van de organisatie. 5/21/2019 10:37 AM
2. Dat weet ik niet 5/21/2019 10:26 AM
3. goede opleidingsmogelijkheden, goed schaalniveau, niet te groot 5/21/2019 10:20 AM

22 niet 5/21/2019 10:20 AM

23 geen idee 5/21/2019 10:14 AM

24 Geen idee 5/21/2019 10:13 AM

1. zou niet weten wie de concurrentie is 5/21/2019 10:12 AM
2. dat vind ik lastig, want in deze regio is maar 1 mogelijkheid voor dit werk. Als ik in een andere regio zou wonen zou ik daar solliciteren en niet bij de VRK, voor mij is dus het belangrijkste dat de reistijd kort is.

5/21/2019 9:44 AM

1. De medewerker staat steeds meer centraal in zijn werk/functie 5/20/2019 11:12 AM
2. Log en onoverzichtelijk. o.a de overlap ambulancezorg met het Witte Kruis en Ambulance Amsterdam.

5/18/2019 9:17 AM

1. professionaliteit 5/17/2019 2:09 PM
2. gevarieerdheid van werken. 5/17/2019 11:57 AM

31 geen idee 5/16/2019 4:05 PM

32 niet 5/16/2019 3:31 PM

1. als sociale werkgever 5/16/2019 10:24 AM
2. Meerdere afdelingen. 5/16/2019 9:44 AM
3. weet niet ken de concurrentie niet 5/16/2019 9:44 AM
4. Onafhankelijke partij, met deskundig personeel 5/15/2019 3:29 PM
5. Een grote organisatie die zich op verschillende vlakken inzet voor de veiligheid en gezondheid 5/15/2019 3:10 PM
6. dat gezondheid en veiligheid op 1 plek zitten (nog niet zichtbaar, maar qua theorie wel). Verder weinig onderscheiding
7. Als ik de verhalen hoor van collega's die binnen andere organisaties in de JGZ hebben gewerkt zijn dingen binnen de VRK zo te horen vele malen beter geregeld/mogelijk gemaakt

5/15/2019 2:42 PM

5/15/2019 11:56 AM

1. Dat doet de VRK niet 5/15/2019 11:46 AM

41 nvt 5/15/2019 10:19 AM

42 weet niet 5/15/2019 9:31 AM

43 Veel zelfstandigheid voor werkindeling/het nieuwe werken 5/14/2019 5:49 PM

44 weet ik niet 5/14/2019 4:06 PM

1. Wie is de concurrentie? In mijn functie kan ik op veel plekken in de gezindheidszorg werken. Bij de VRK is in deze functie de druk niet hoog

5/14/2019 3:26 PM

1. dichtbij werk wonen is voordeel 5/14/2019 2:30 PM
2. Durf ik niet te zeggen. Wat is de 'concurrentie' precies? 5/14/2019 1:16 PM
3. De meeste GGD's in de regio's, zijn gewoon een GGD. Wij vallen nu als GGD onder de VRK. 5/14/2019 12:57 PM
4. Korte lijnen en een lage drempel 5/14/2019 12:33 PM
5. doorgroeimogelijkheden 5/14/2019 12:14 PM

51 welke concurrentie!!!!!!!!!!!!!!! 5/14/2019 11:03 AM

52 ? 5/14/2019 10:55 AM

53 geen mening 5/14/2019 10:46 AM

1. Niet eerder in dit werkveld gewerkt. 5/14/2019 10:04 AM
2. interessant werkgebied met TATA steel en schiphol 5/14/2019 10:00 AM

56 Geen 5/14/2019 9:55 AM

1. Ik denk niet dat er concurrentie is met de andere veiligheidsregio's 5/14/2019 9:54 AM
2. enorme diversiteit aan werknemers, goed gepositioneerd in Haarlem 5/14/2019 9:39 AM
3. Welke concurrentie 5/14/2019 9:37 AM
4. persoonlijke betrokkenheid (helaas per manager en collega wel verschillend) Ik heb het steeds goed getroffen

5/14/2019 9:22 AM

1. geen duidelijk beeld 5/14/2019 9:02 AM
2. Samen met brandweer, ggd, ghor in 1 pand 5/14/2019 8:48 AM
3. Niet, als er al concurrentie is. Wij zijn dienstverlenend. 5/13/2019 11:04 PM

64 geen idee 5/13/2019 10:52 PM

1. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden, flexibel, mogelijkheden om door te groeien/mobiliteit 5/13/2019 10:17 PM
2. Ik zou het niet durven zeggen 5/13/2019 8:04 PM
3. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Flexibele werktijden. 5/13/2019 7:02 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 68 | Vernieuwend | 5/13/2019 6:46 PM |
| 69 | Samenwerkingsverband van GGD en Brandweer (en ambulance) | 5/13/2019 5:40 PM |
| 70 | Breedte van de werkzaamheden op gebied van gezondheid en veiligheid | 5/13/2019 4:44 PM |
| 71 | De grootte en het bereik van de organisatie | 5/13/2019 4:33 PM |
| 72 | geen idee | 5/13/2019 3:53 PM |
| 73 | werksfeer en collega's | 5/13/2019 3:21 PM |
| 74 | Verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en flexibiliteit | 5/13/2019 3:09 PM |
| 75 | Goede faciliteiten. | 5/13/2019 3:08 PM |
| 76 | waardevol werk dat ertoe doet | 5/13/2019 2:53 PM |
| 77 | Diverse werklocaties. Opleidingsmogelijkheden. | 5/13/2019 2:30 PM |
| 78 | Goede aansluiting tussen werkvloer en management. | 5/13/2019 2:28 PM |
| 79 | Alles is gewoon goed geregeld, en mensen zetten zich optimaal in om hun werk goed te doen. | 5/13/2019 2:28 PM |
| 80 | geen mening | 5/13/2019 2:11 PM |
| 81 | Door een zwakke arbeidsmarktpositie. Salarissen zijn i.v.m. concurrentie te laag, waardoor er minder kwaliteit in huis komt of vacatures onvervuld blijven | 5/13/2019 1:54 PM |
| 82 | stabiele historie en aangestuurd door ministerie van Volksgezondheid/betrouwbare naam.... | 5/13/2019 1:44 PM |
| 83 | Weet niet | 5/13/2019 1:35 PM |
| 84 | Kleine toegankelijke organisatie | 5/13/2019 1:29 PM |
| 85 | Ik voel geen concurrentie | 5/13/2019 1:25 PM |
| 86 | Samenwerking, goede arbeidsvoorwaarden, interne scholing. | 5/13/2019 1:19 PM |
| 87 | stabiele werkomgeving met goede voorwaarden | 5/13/2019 1:10 PM |
| 88 | Heeft formatie op peil | 5/13/2019 1:08 PM |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 89 | op werkdruk | 5/13/2019 1:07 PM |

# Q12 Zou je VRK promoten bij je vrienden, familie of zakelijk netwerk?

Answered: 92 Skipped: 0

## 

**ANSWER CHOICES**

**RESPONSES**

Zo ja, wat zou je dan zeggen? Zo nee, waarom niet?

88.04% 81

30.43% 28

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **#** | **ZO JA, WAT ZOU JE DAN ZEGGEN?** | **DATE** |

1. betrouwbaar, proffesioneel en aandacht voor talent ontwikkeling. 5/27/2019 4:19 PM
2. zie bovenstaand 5/25/2019 7:00 AM
3. goede arbeidsvoorwaarden 5/24/2019 9:33 AM
4. fijne werkgeven, veel opleidingsmogelijkheden en veel vrijheid om werk zelf in te vullen 5/22/2019 9:59 PM
5. Mogelijkheden en kansen 5/22/2019 4:07 PM
6. Goede arbeidsvoorwaarden. 5/22/2019 3:31 PM
7. Prima organisatie. 5/22/2019 2:47 PM
8. goede werkgever, prettige werksfeer, loont goed 5/22/2019 1:27 PM

9 zie bo ven 5/22/2019 1:04 PM

1. Top werkgever met goede doorgroeikansen voor werknemer 5/22/2019 9:27 AM
2. Leuk team, relaxte werksfeer, goed salaris 5/22/2019 9:23 AM
3. hele prettige en goede werkgever. 5/21/2019 5:15 PM
4. het is een fijne, grote organisatie met voldoende ontwikkelmogelijkheden 5/21/2019 3:32 PM

14 ja. 5/21/2019 1:46 PM

1. fine werkomgeving 5/21/2019 1:34 PM
2. ja, leuk, interessant, zelfstandig werk 5/21/2019 11:55 AM
3. Fijne werkgever met oog voor medewerkers 5/21/2019 10:37 AM
4. Mijn eigen werk zou ik promoten, of dat van de andere discipline 5/21/2019 10:26 AM
5. goede werkgever, interessante banan 5/21/2019 10:20 AM
6. Dienstverlenende werkgever, zorgt voor de eigen medewerkers. 5/21/2019 10:14 AM
7. Goede werkgever en goede werksfeer. leuke collega's 5/21/2019 10:13 AM
8. Leuke interessante werkgever 5/21/2019 10:12 AM
9. dat het uitdagend en afwisselend werk is en ik na bijna 26 jaar nog steeds niet uitgekeken ben op mijn vak.

5/21/2019 9:44 AM

1. top werkergever! 5/20/2019 11:12 AM
2. Er is veel mogelijk qua alternatief werk zoeken 5/18/2019 9:17 AM
3. hele leuke collegas, ik werk er ook 5/17/2019 2:09 PM
4. goede arbeidsomstandigheden 5/17/2019 11:57 AM
5. Als je eenmaal binnen bent, zullen ze je niet snel op straat zetten. 5/16/2019 4:05 PM
6. het werk op zich is interresant 5/16/2019 10:24 AM
7. Mooi bedrijf, maar overal is wel eens wat 5/16/2019 9:44 AM
8. fijne werkgever 5/16/2019 9:44 AM
9. Zeer prettige werkgever met goede secundaire arbeidsvoorwaarden en interessant werk 5/15/2019 3:29 PM
10. Veiligheid en gezondheid. 5/15/2019 3:10 PM
11. heerlijke plek om je te ontwikkelen en kansen te benutten 5/15/2019 2:42 PM
12. ja, organisatie waarin veel mogelijk is en alles goed geregeld is. 5/15/2019 11:56 AM
13. Ja, als het een functie is die bij iemand past zou ik hem/haar erop attent maken. Maar dan gaat het om de functie en niet om de werkgever

5/15/2019 11:46 AM

1. fijn werkomgeving met goede voorwaarden 5/15/2019 10:19 AM
2. nuttige organisatie, leuke sfeer, weinig poeha 5/15/2019 9:31 AM
3. veel mogelijkheden in functies, werkgroepen, scholing, werkindeling 5/14/2019 5:49 PM
4. Goede werkgever waarbij je je uren zelf kunt indelen en veel scholing en trainingen voor persoonlijke ontwikkeling kunt volgen

5/14/2019 4:06 PM

1. Fijne werkplek 5/14/2019 3:26 PM
2. ja, sec. arbeidsvoorwaarden grotendeels goed geregeld en vaste baan 5/14/2019 2:30 PM
3. Stabiele werkgever, ethisch verantwoord werk 5/14/2019 1:16 PM
4. een goede werkgever! 5/14/2019 12:57 PM
5. Je kan zelfstandig je werk indelen in een functie die veelomvattend en interessant is. 5/14/2019 12:33 PM
6. redelijk veel kans op een vast dienstverband en goede doorgroeimogelijkheden 5/14/2019 12:14 PM
7. Prima werkgever 5/14/2019 11:03 AM
8. flexibel en interessant werk 5/14/2019 10:55 AM
9. dat het een prettige werkomgeving is, met betrokken mensen 5/14/2019 10:46 AM
10. Goede werkgever 5/14/2019 10:04 AM
11. fijne werkgever 5/14/2019 10:00 AM

52 Nee 5/14/2019 9:54 AM

1. overal een fijne werknemer 5/14/2019 9:39 AM
2. een positief bedrijf in beweging waar we ons met hart en ziel inzetten voor kinderen 5/14/2019 9:22 AM
3. ja, goede werkgever 5/14/2019 9:02 AM
4. stabiele werkgever 5/14/2019 8:48 AM
5. Zakelijk netwerk: VRK is expertregio op het gebied van luchthavens, heeft een hoog risicoprofiel, veel inwoners, veel evenementen en is daardoor een interessante regio.

5/13/2019 10:17 PM

1. Zeker aantrekkelijk om te werken veel ruimte voor ontwikkeling rustige organisatie 5/13/2019 8:04 PM 59 zie boven 11 5/13/2019 7:02 PM
2. Vernieuwende organisatie met mogelijkheid tot verdere ontwikkeling 5/13/2019 6:46 PM
3. GGD is leuk om voor te werken vanwege de vele verschillende taken 5/13/2019 4:44 PM
4. sociaal, zekerheid en stabiliteit 5/13/2019 4:33 PM
5. goede arbeidsvoorwaarden, flexibel werken, afwisseld werk 5/13/2019 3:53 PM
6. Dat het een fijne betrokken werkgever is 5/13/2019 3:21 PM
7. Het is een bedrijf met ontzettend veel deskundigheid en kennis wat ontzettend leerzaam en uitdagend is

5/13/2019 3:09 PM

1. Veel variatie in functies en flexibel 5/13/2019 3:08 PM
2. goede arbeidsvoorwaarden, veel vrijheid en vertrouwen 5/13/2019 2:53 PM
3. Goede voorwaarden. 5/13/2019 2:30 PM
4. Leuke betrouwbare werkgever 5/13/2019 2:28 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 70 | Goede werkgever | 5/13/2019 2:28 PM |
| 71 | Ja, veel deskundigheid in huis | 5/13/2019 2:11 PM |
| 72 | dynamische organisatie en ontwikkelmogelijkheden | 5/13/2019 2:07 PM |
| 73 | ja, goede werktijden in de zorg(overdag)/boeiend om met jeugd te werken en ouders | 5/13/2019 1:44 PM |
| 74 | Veelzijdige en betrouwbare organisatie | 5/13/2019 1:35 PM |
| 75 | Fijne werkgever | 5/13/2019 1:29 PM |
| 76 | goede werksfeer | 5/13/2019 1:26 PM |
| 77 | Fijne werkgever met goede arbeidsvoorwaarden | 5/13/2019 1:25 PM |
| 78 | Ja, zie bovenstaande redenen | 5/13/2019 1:19 PM |
| 79 | Ja, goede werkgever | 5/13/2019 1:10 PM |
| 80 | Fijne werksfeer | 5/13/2019 1:08 PM |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 81 | ja | 5/13/2019 1:07 PM |
| **#** | **ZO NEE, WAAROM NIET?** | **DATE** |

1 geen reden 5/24/2019 9:33 AM

1. weinig tot geen betrokkenheid bij het personeel, de functie centralist wordt erg onderschat 5/23/2019 12:54 AM
2. omdat "het hoofdkantoor" in mijn ogen minder toegankelijk is door flexwerken. De sfeer is wat minder geworden.

5/22/2019 12:19 PM

1. nee, geen bijzondere reden... 5/21/2019 10:50 AM

5 x 5/21/2019 10:37 AM

1. weinig doorgroeimogelijkheden 5/21/2019 10:20 AM
2. Financieel niet aantrekkelijk, weinig extra's 5/21/2019 10:12 AM

8 nvt 5/20/2019 11:12 AM

9 - 5/18/2019 9:17 AM

1. weinig kans op promotie, tenzij je hard schreeuwt of in de ziektewet beland 5/16/2019 4:05 PM
2. in de commerciële wereld is het soms nog beter geregeld 5/16/2019 3:31 PM
3. omgekeerde piramide structuur 5/16/2019 10:24 AM
4. nog wel een ambtelijke sfeer waarin groot deel van de mensen weinig ambitie heeft en hun tijd uitzit

5/15/2019 2:42 PM

1. Onduidelijk wat ze doen. Gaat over veel schijven. Weing flexibel in oplossend vermogen 5/14/2019 3:26 PM
2. Geen flitsende, knallende organisatie zoals een commercieel bedrijf 5/14/2019 1:16 PM
3. Hoge werkdruk...... Weinig vakantiedagen 5/14/2019 12:33 PM

17 = 5/14/2019 11:03 AM

1. weinig vakantiedagen 5/14/2019 10:55 AM
2. Ieder moet zijn eigen weg kiezen 5/14/2019 9:55 AM
3. Iedereen heeft een andere interesse, ik zie het promoten niet als toegevoegde waarde. Iemand kiest voor een werkgever / baan of niet.

5/14/2019 9:54 AM

1. Liever geen familie in mijn werkkring, persoonlijke reden 5/14/2019 9:37 AM
2. geen belangen bij en qua werk ook zeker niet te promoten 5/13/2019 11:04 PM
3. geen binding met VRK als werkgever 5/13/2019 10:52 PM

24 Nee 5/13/2019 5:40 PM

1. Het is een erg grote en soms wat logge organisatie 5/13/2019 4:44 PM
2. slecht betaald, voorwaarden op de werkvloer minimaal/slecht 5/13/2019 4:33 PM
3. De verhouding 'oud' en 'jong' is uit balans wat jammer is. Daarnaast is het moeilijk om 'binnen' te komen als je geen werkervaring hebt, of als je geen ervaring hebt met het werken bij/voor gemeenten

5/13/2019 3:09 PM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 28 | Mensen moeten zelf hun weg zoeken | 5/13/2019 1:54 PM |

# Q13 Hieronder komen een aantal algemene vragen: Geslacht

Answered: 92 Skipped: 0

Man

Vrouw

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

## 

**ANSWER CHOICES**

**RESPONSES**

Man Vrouw

92

TOTAL

17.39% 16

82.61% 76

15 - 24 jaar

25 - 44 jaar

45 - 64 jaar

> 65 jaar

# Q14 Leeftijd

Answered: 92 Skipped: 0

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  |
|  | | | |
|  |  |  |  |
|  | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| 15 - 24 jaar | 1.09% | 1 |
| 25 - 44 jaar | 40.22% | 37 |
| 45 - 64 jaar | 58.70% | 54 |
| > 65 jaar | 0.00% | 0 |
| TOTAL |  | 92 |

# Q15 Lengte dienstverband VRK

Answered: 92 Skipped: 0

< 1 jaar

1 - 5 jaar

5 – 10 jaar

10 – 15 jaar

Sinds de voorloper va...

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| < 1 jaar | 8.70% | 8 |
| 1 - 5 jaar | 21.74% | 20 |
| 5 – 10 jaar | 16.30% | 15 |
| 10 – 15 jaar | 20.65% | 19 |
| Sinds de voorloper van VRK | 32.61% | 30 |
| TOTAL |  | 92 |

# Q16 Op welke afdeling ben je werkzaam?

Answered: 92 Skipped: 0

Afbeelding met schermafbeelding

Automatisch gegenereerde beschrijving

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ANSWER CHOICES** | **RESPONSES** |  |
| Preventie, Advies & Crisis (PAC) | 53.26% | 49 |
| Jeugdgezondheidszorg (JGZ) | 29.35% | 27 |
| Ambulancezorg (AZ) | 11.96% | 11 |
| Meld- Informatie- en Coördinatiecentrum Kennemerland (MICK) | 5.43% | 5 |
| TOTAL |  | 92 |

### Bijlage 14: Implementatieschema

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Actie* | *Verantwoordelijk* | *Tijd* | *Uitleg* |
| Onderzoek presenteren | Onderzoeker en begeleider | Begin september | De adviezen van dit onderzoek worden aan de gehele P&O afdeling gepresenteerd door de onderzoeker. De uitkomsten van de enquête en de interviews en de hierbij horende aanbevelingen worden weergegeven en beargumenteerd. |
| Verantwoordelijke aanstellen | P&O | Begin september | In overleg met de hele P&O afdelingen moet er een verantwoordelijke worden aangesteld. |
| Plan van aanpak | Verantwoordelijke P&O medewerker | Begin september | Voor de implementatie kan starten moet er eerst een plan van aanpak worden gemaakt. |
| Draagvlak creëren leidinggevenden | Verantwoordelijke P&O medewerker | Gelijk vanaf de start | Er moet draagvlak worden gecreëerd bij de leidinggevenden. Het implementeren van de aanbevelingen vraagt namelijk veel van de leidinggevenden.   * Terugkoppeling resultaten van het onderzoek. * Van begin tot eind betrekken bij de implementatie. * Mogelijkheid om input en ideeën in te brengen. |
| Draagvlak creëren management | Verantwoordelijke P&O medewerker | Gelijk vanaf de start | Er moet draagvlak worden gecreëerd bij het management. Het management overtuigen van het belang van employer branding en arbeidsmarktcommunicatie. Duidelijk en inzichtelijk maken wat het gaat opleveren en kosten. |
| Draagvlak creëren medewerkers | Verantwoordelijke P&O medewerker | Gelijk vanaf de start | Er moet draagvlak worden gecreëerd bij de medewerkers. Door een werkgroep arbeidsmarktcommunicatie op te richten en elk kwartaal een bijeenkomt in plannen met medewerkers om te sparren |
| Bijeenkomst P&O en communicatie over de veranderingen en plannen | P&O en Communicatie | Begin september | Een goede samenwerking tussen P&O en arbeidsmarktcommunicatie is zeer belangrijk voor de implementatie. |
| Voorlichting aan leidinggevenden | Verantwoordelijke P&O medewerker | Eind september | Hierbij wordt de rol van de leidinggevenden bij de implementatie verduidelijkt. |
| Ontwikkelen van het employer brand / boodschap | Verantwoordelijke P&O medewerker de werkgroep arbeidsmarktcommunicatie | Eind september | Alle activiteiten uitrollen die te maken hebben met het ontwikkelen van het employer brand zoals het oprichten van een intranetpagina over arbeidsmarktcommunicatie. |
| Informatie op het intranet en in de nieuwsbrief/email | Verantwoordelijke P&O medewerker | Eind september | Zoveel mogelijk medewerkers betrekken bij het ontwikkelen, door het uitwisselen van ideeën etc. |
| Gesprekken en bijeenkomt om de voortgang te bespreken | Verantwoordelijke P&O medewerker en Werkgroep arbeidsmarktcommunicatie | Begin december | Elkaar op de hoogte houden van voortgang, het uitwisselen van ideeën en bijhouden of alles loopt zoals het moet lopen |
| Sterk employer brand en boodschap ontwikkeld | Verantwoordelijke P&O medewerker de werkgroep arbeidsmarktcommunicatie | Eind december | Na veel input van de eigen medewerkers en overleg is er een sterk employer brand ontwikkeld die de identiteit en bedrijfscultuur weergeeft |
| Het overbrengen van de boodschap | Verantwoordelijke P&O medewerker de werkgroep arbeidsmarktcommunicatie met behulp van medewerkers | Begin januari | * Social media * Medewerkers als ambassadeurs * Filmpjes en vlogs * Vacatureteksten * Reviews |
| Tussentijdse evaluatie over de voortgang van employer branding | Verantwoordelijke P&O medewerker en het management | Begin maart | D.m.v. kwartaalrapportages en halfjaarpresentaties wordt het management op de hoogte gehouden van de voorgang. |
| Terugkoppeling voortgang van het ontwikkelen en overbrengen van het employer brand | Werkgroep arbeidsmarktcommunicatie en medewerkers | Eind maart | Door het oprichten van een intranetpagina over arbeidsmarktcommunicatie en update in de digitale interne nieuwsbrief. |

### Bijlage 15: Communicatieplan doelgroepen

De adviezen van dit onderzoek worden aan de gehele P&O afdeling gepresenteerd door de onderzoeker. Het moet tijdens de presentatie duidelijk voor de P&O afdeling worden dat arbeidsmarktcommunicatie een belangrijk onderwerp is met prioriteit. De communicatie naar de medewerkers en de evaluaties van de voortgang heeft prioriteit binnen het plan. Het is belangrijk om regelmatig te evalueren en de veranderingen bijstellen waar nodig is. P&O is verantwoordelijk voor het hele implementatieproces. De verantwoordelijke P&O medewerkers zal een groot deel van haar tijd bezig zijn met de implementatie. De voortgang gesprekken zijn ingepland om te zorgen dat het tijdschema wordt bijgehouden.

De doelgroepen die belangrijk zijn voor de implementatie zijn de medewerkers, het management, leidinggevenden en P&O. De P&O afdeling van de VRK heeft de taak om deze verschillende doelgroepen te overtuigen. De P&O afdeling is verantwoordelijk voor het doorvoeren en implementatie van de adviezen en veranderingen.

Het management heeft een beslissende rol ten op zicht van de veranderingen. Het management kijkt naar de winstgevendheid van de veranderingen en heeft veel invloed op de implementatie van de voorgestelde veranderingen. Aan P&O van de VRK is de taak om het management te overtuigen van het belang van employer branding en arbeidsmarktcommunicatie. De aanbevelingen van dit onderzoek wordt aan het management gepresenteerd door P&O d.m.v. een presentatie. Hierin moet duidelijk worden wat de kosten zijn voor de implementatie, maar vooral ook wat het gaat opbrengen wanneer het wordt doorgezet. Cijfers zijn een goede manier om aandacht te krijgen bij het management. Hier kan de VRK denken aan hoeveel meer kandidaten het gaat opleveren, minder recruitmentkosten, minder inhuur van uitzendbureaus, hogere productiviteit etc.

Het implementeren van de aanbevelingen vraagt veel van de leidinggevenden. P&O moet ervoor gaan zorgen dat ze achter de veranderingen staan. Tijdens de interviews voor dit onderzoek bleek dat de leidinggevenden enthousiast zijn over employer branding en arbeidsmarktcommunicatie. P&O moet ervoor zorgen deze enthousiasme vast te houden, door ze van begin tot eind te betrekken bij de implementatie.

De aanbevolen veranderingen hebben de meeste betrekking op de eigen medewerkers van de VRK. De medewerkers hebben veel invloed op het wel of niet slagen. De uitkomsten van de enquête die zij tijdens het onderzoek hebben ingevuld moeten allereerst worden teruggekoppeld worden aan de medewerkers. De VRK kan dit doen in de vorm van een presentatie of een mail waarin de resultaten worden weergegeven. Hierna moeten de ideeën worden gepresenteerd. P&O zal deze presentatie houden met ondersteuning van de leidinggevenden. Bij deze presentatie moet er ruimte zijn voor inbreng en opmerkingen van de medewerkers. Hierna zal er een werkgroep arbeidsmarktcommunicatie worden opgericht waarin het liefst medewerkers en leidinggevenden van alle verschillende afdelingen zitten die enthousiast zijn over dit onderwerp en de verantwoordelijke vanuit P&O.