Mei 2009

GEMEENTE WIJK BIJ DUURSTEDE

NAAR EEN EFFECTIEVERE ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

BINDEN EN WERVEN VAN TALENT



Afstudeerrapport | Lesley Pouw

Afstudeerrapport

Opdrachtgever:
Gemeente Wijk bij Duurstede
Afdeling BCA/Communicatie

Stagebegeleider:
G. Janssen

Stagementor:
K. Borsje

Naam student:
L. Pouw

Hogeschool Utrecht
Faculteit Communicatie en Journalistiek
Instituut voor Communicatie
Communicatiemanagement

Afstudeerbegeleider:
H.J. Rebel

Utrecht, juni 2009

INHOUDSOPGAVE

- Managementsamenvatting IV
- Voorwoord VI

1. Inleiding 1

2. Over gemeente Wijk bij Duurstede 2
2.1 Organisatiebeschrijving 2
2.2 Huidige arbeidsmarktcommunicatie aanpak 3
2.3 Knelpunten rondom arbeidsmarktcommunicatie 6

3. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt 7

4. Theoretisch kader 10
4.1 Waarom arbeidsmarktcommunicatie? 10
4.2 Wat is arbeidsmarktcommunicatie? 10
4.3 Bindingsfactoren 11
4.4 Identiteit 12
4.5 Imago 13

5. Onderzoeksopzet 14
5.1 Onderzoeksdoelstellingen 14
5.2 Adviesvraag 14
5.3 Onderzoeksvragen 14
5.4 Doelgroepen 15
5.5 Operationalisering 15
5.6 Onderzoeksmethoden 16

6. Resultaten en conclusies 20
6.1 Medewerkerstevredenheidsonderzoek 20
6.2 Identiteitsonderzoek 25
6.3 Wervingsonderzoek 27

7. Aanbevelingen 38
7.1 Intern medewerkers binden 38
7.2 Extern medewerkers werven 44

- Nawoord 48
- Literatuurlijst 49
- Bijlagen

Managementsamenvatting

DE GEMEENTE WIJK BIJ DUURSTEDE

De gemeente Wijk bij Duurstede is bezig zich om te vormen naar een organisatie die soepel weet in te spelen op veranderende vragen en ontwikkelingen in de omgeving. Er moet een professionaliteitslag worden gemaakt, zo ook inzake arbeidsmarktcommunicatie. Er is hiervoor nog geen concreet beleid opgesteld, waarbij het gaat om een goede afstemming tussen organisatieontwikkelingen en het aantrekken van de juiste mensen, rekening houdend met de ontwikkelingen in de omgeving.

Wat was het doel?

De gemeente Wijk bij Duurstede wil enerzijds een prettig werkklimaat bieden om gezamenlijk tot optimale resultaten te komen, anderzijds naamsbekendheid generen- als aantrekkelijke werkgever onder de beoogde doelgroepen: ambtenaren, starters, herintreders en stagiaires- om de continuïteit te waarborgen. Dit laatste mede gezien de aanhoudende ontgroening en vergrijzing die zorgt voor een flinke uittocht van gepensioneerde medewerkers.

AANLEIDING

De gemeente Wijk bij Duurstede heeft moeite met het vasthouden en aantrekken van gekwalificeerd personeel. De mate van betrokkenheid, een onduidelijke identiteit en het ontbreken van een (interne en externe) arbeidsmarktcommunicatiestrategie spelen hierin een prominente rol. Na het inventariseren van alle aspecten die een rol spelen bij de aanleiding is de volgende beleidsvraag geformuleerd:

Hoe kan de gemeente Wijk bij Duurstede een positieve en onderscheidende positie verkrijgen bij potentiële medewerkers en die behouden bij huidige medewerkers, zodat dit een bijdrage levert aan een sterk merk als gemeentelijke werkgever?

ONDERZOEKSOPZET

Voor het uitvoeren van dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Als eerste is er een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Alle medewerkers (circa 200) kregen een mail met een link naar de digitale enquête. Daarna zijn er onder vijftien medewerkers diepte-interviews gehouden. Het doel hiervan was te achterhalen hoe medewerkers de gemeente Wijk bij Duurstede als werkgever ervaren. Als vervolg hierop werd de huidige identiteit in kaart gebracht. Het voorwerk werd deels meegenomen in eerder genoemde onderzoeksmethoden, om vervolgens met de groepsdiscussie de identiteit te concretiseren en te beoordelen. Hierdoor ontstond een duidelijk werkgeversmerk. Als laatste werd een wervingsonderzoek gehouden. Dit bestond uit een doelgroepenanalyse, vacaturescan en een websitescan. De eigen medewerkers zijn benaderd middels een schriftelijke enquête en de resultaten zijn vergeleken met het landelijke mediagedrag van ambtenaren. Het mediagedrag van de overige doelgroepen is achterhaald door bureauonderzoek en een second opinion van de Intelligence Group. De personeelsadvertenties van de gemeente Wijk bij Duurstede zijn kritisch bekeken door medewerkers van de Campaign Group –onderdeel van de Intelligence Group- tijdens de vacaturetestdagen en bureauonderzoek. Tot slot is de websitescan beoordeeld door bureauonderzoek en door een vergelijking te trekken met de beste commerciële- en gemeentelijke wervingssites. Deze drie subonderzoeken zorgden ervoor dat inzichtelijk werd hoe de gemeente Wijk bij Duurstede talent kan binnenhalen.

BELANGRIJKSTE CONCLUSIES

1. Medewerkerstevredenheidsonderzoek

- Het blijkt dat medewerkers veel vrijheid ervaren in de uitoefening van het werk. Ze voelen zich vooral zelf verantwoordelijk voor de inhoud van het werk.
- Medewerkers willen blijvend in zichzelf investeren (persoonlijke en professionele groei), alleen is de begeleiding vanaf de aanstelling tot pensionering voor verbetering vatbaar.

- De werkdrukbeleving is redelijk hoog vanwege veel ad hoc klussen, gedeelde werkplekken wat concentreren lastig maakt en omdat veel kennis ligt bij één persoon wat de personeelsbezetting beïnvloedt.
- De sfeer is collegiaal, maar ook te aardig en te vriendelijk. Men durft elkaar niet goed aan te spreken op gedrag. Medewerkers hebben ook behoefte aan meer voorbeeldgedrag van bovenaf.
- Binnen en vooral buiten de afdelingen blijkt dat er weinig saamhorigheid is. Men ervaart geen raakvlakken, weet niet wat er speelt en de samenwerking is voor verbetering vatbaar.
- Medewerkers zijn vooral intrinsiek gemotiveerd, maar het gevoel van erkenning wordt versterkt als er meer wordt stilgestaan bij successen en als het management waardering en trots uit.
- Medewerkers blijken te vertrekken vanwege het ontbreken van doorgroeimogelijkheden, ontwikkeling en waardering.

2. Identiteitsonderzoek

- De organisatie- identiteit is onduidelijk. Medewerkers weten niet waar de organisatie voor staat en heen wilt, de identiteit komt hierdoor niet tot leven.
- De identiteit wordt enerzijds geassocieerd met de inrichting en karakteristieke omgeving van de gemeente Wijk bij Duurstede, anderzijds met de interne organisatie.
- Bijna alle kernwaarden moeten omhoog geschroefd worden binnen de organisatie, zodat de gewenste situatie bereikt gaat worden.

3. Wervingsonderzoek

- De gemeente Wijk bij Duurstede doet het redelijk goed met de invulling van de huidige vacatures en de inzet van de communicatiemiddelen. Alleen moet de gemeente zich inleven in de doelgroep om hen te bereiken en aan te spreken. Bovendien is er nu geen duidelijke lijn in alle communicatie-uitingen, want de huisstijl wordt niet consequent toegepast.
- Er kan veel meer worden gehaald uit het wervingsgedeelte op de website. Er staat te weinig informatie op en er zijn geen relatie- en interactiemogelijkheden.

AANBEVELINGEN

A. Intern medewerkers binden

- Schaaf het introductieprogramma bij;
- Werk blijvend aan de Wijkse- cultuur;
- Voorkom stagnatie in de ontwikkeling;
- Verbeter de interne communicatie;
- Motiveer door waardering en trots te uiten;
- Behoud verbonden medewerkers door balans tussen werk en privé en gemeenschapsgevoel;
- Behoud geboeide medewerkers door de inhoud van het werk,verantwoordelijkheid, ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden;
- Meten = weten.

B. Extern medewerkers werven

- Werf pro- actief;
- Vergroot de naamsbekendheid;
- Weerspiegel de identiteit;
- Haal beoogd talent binnen (doorgaans via de volgende media);
  - Ambtenaren via het AD/UN, de Wijkse Courant, gemeentenbanen.nl en de eigen website;
  - Starters via het AD/UN, monsterboard.nl, nationalevacaturebank.nl en de eigen website;
  - Herintreders via het AD/UN, jobtrack.nl, nationalevacaturebank.nl, de Wijkse Courant en de eigen website;
  - Stagiaires via presentaties op scholen en stageopdrachten doorgeven, stageplaza.nl en de eigen website.
- Verschaf inzicht in de effecten van de arbeidsmarktcommunicatie- inspanningen voor progressie;
- Laat een imago onderzoek uitvoeren.

Voorwoord

De aanbevelingen in dit adviesrapport heb ik geschreven in de loop van de 28 weken dat ik als stagiaire heb gewerkt bij de gemeente Wijk bij Duurstede. De opdracht om iets te doen met arbeidsmarktcommunicatie sprak mij erg aan, omdat de mens centraal staat. Ik houd me graag bezig met het denken en doen van mensen, om daar vervolgens met communicatie een positieve bijdrage aan te leveren. Bovendien kon ik op deze manier binnen mijn eigen gemeente een steentje bijdragen en ervaring opdoen binnen het gemeentelijke bestel.

Er moest een grote klus worden geklaard en ik wilde alles eruit halen wat erin zat. Nou, dat heb ik geweten. Vol enthousiasme ging ik de uitdaging aan. Ik kreeg veel vrijheid in de invulling en uitvoering van mijn onderzoek, met als gevolg dat ik er ongeveer dag en nacht mee bezig was. Ik kan ook met veel trots terug kijken op een uitdagende en leerzame periode. Ik heb veel kennis opgedaan over het vakspecialisme arbeidsmarktcommunicatie, van het binden en boeien van medewerkers tot het effectief werven van doelgroepen. Daarnaast heb ik tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek veel kennis opgedaan over de interne communicatie bij de gemeente Wijk bij Duurstede. Ook heb ik dankzij het uitvoeren van mijn werkzaamheden nuttige praktijkervaring opgedaan over de rol van communicatie bij de overheid.

Gedurende mijn stage heb ik uit verschillende hoeken veel steun ontvangen. Ik wil daarom graag een aantal mensen bedanken voor hun inzet en hun commentaar.

Veel dank aan de medewerkers van de gemeente Wijk bij Duurstede voor hun bijdrage en inspiratie, om mijn onderzoek tot een succes te maken. Vooral dank aan mijn stagebegeleider Karin Borsje en afdelingshoofd Gerben Jansen, jullie stonden vanaf dag één open voor mijn suggesties en ideeën. In het bijzonder ook dankzegging aan het team Communicatie, voor vragen kon ik altijd bij jullie terecht en het was fijn om met jullie samen te werken. Verder heb ik het als zeer prettig ervaren dat de medewerkers van Personeel en Organisatie en het management mijn onderzoek ondersteunden en graag aan de slag gaan met mijn advies. Hierdoor voelde ik me een volwaardige medewerker.

Marlies Rosenbrand van Intelligence Group wil ik bedanken voor haar tijd die ze heeft besteed aan het kijken naar de doelgroepenanalyse. Ze gaf mij de bevestiging dat ik het goed heb gedaan.

Daarnaast wil ik familie, vrienden en mijn vriendje bedanken voor jullie support en luisterend oor voor al die keren dat jullie mijn stage- avonturen moesten aanhoren. Vooral de aanmoediging en geruststelling was voor mij heel fijn.

Last but not least wil ik mijn stagebegeleider Henk-Jan Rebel bedanken. Bedankt voor je brede inzicht en het vertrouwen die je van het begin af aan in me had. Ik zie al uit naar onze borrel voor een gezellige afsluiting. Het is tijd voor een feestje!

Met veel plezier heb ik aan deze opdracht gewerkt.

Wijk bij Duurstede, juni 2008

Lesley Pouw

1. INLEIDING

In deze tijd van turbulentie en economische neergang nemen organisaties zichzelf onder de loep. Hoe doen wij de dingen hier? Zijn onze medewerkers tevreden en ambassadeurs van ons merk? Het beschikken over goed en gemotiveerd personeel, nu en in de toekomst, is immers een randvoorwaarde om blijvend succesvol te kunnen opereren. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vragen ook om een (beleidsmatige) reactie. De sector ontgroent en vergrijst. Juist nu de aantrekkingskracht van de overheid toeneemt is het belangrijk om te reageren op de komende uittocht van oudere ambtenaren. Dit is de kans voor de gemeente Wijk bij Duurstede om zich als interessante werkgever op de kaart te zetten.

Binnen de gemeente Wijk bij Duurstede is er sprake van vrij veel verloop en het is lastig om gekwalificeerd en ervaren personeel binnen te halen. Deze problemen staan enerzijds in relatie met het binden en boeien van personeel, anderzijds met het ontbreken van een concrete arbeidsmarktcommunicatie strategie. Er is daarom behoefte aan een effectieve arbeidsmarktcommunicatie strategie die potentiële doelgroepen aantrekt en tevens de binding van het personeel bevordert.

De beleidsvraag die vanuit Communicatie en Personeel en Organisatie is neergelegd luidt:

Hoe kan de gemeente Wijk bij Duurstede een positieve en onderscheidende positie verkrijgen bij potentiële medewerkers en die behouden bij huidige medewerkers, zodat dit een bijdrage levert aan een sterk merk als gemeentelijke werkgever?

Deze vraag fungeerde als leidraad voor het schrijven van dit adviesrapport. Voor de uitvoering van het onderzoek is de beleidsvraag opgesplitst in twee onderzoeksvragen:

Onderzoeksvraag 1: Wat is de houding en mening van de Wijkse gemeentelijke medewerkers ten aanzien van hun werkomgeving en identiteit binnen de gemeente Wijk bij Duurstede?

Onderzoeksvraag 2: Hoe kan de gemeente Wijk bij Duurstede ambtenaren, starters, herintreders en stagiaires het beste bereiken en aanspreken?

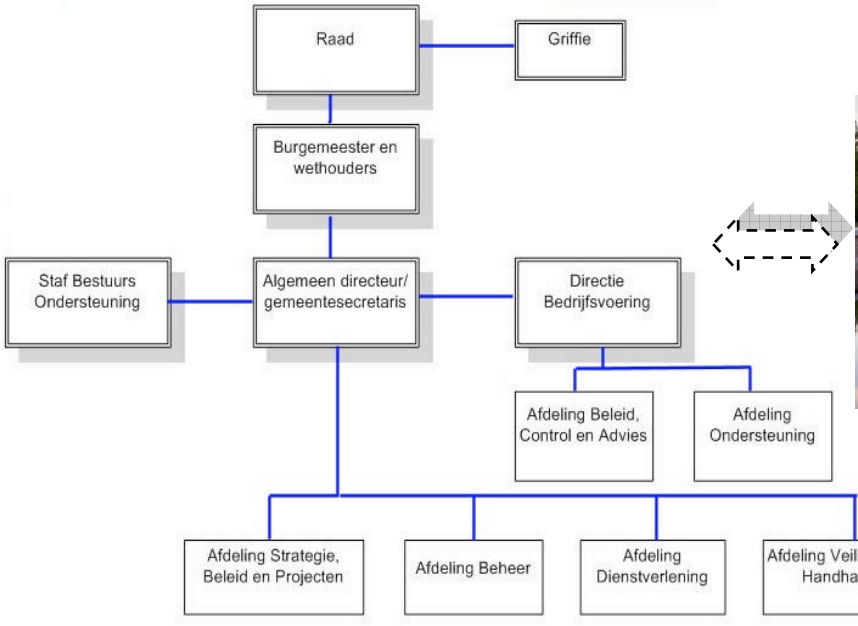
Per onderzoeksvraag zijn deelvragen bedacht. De antwoorden op de deelvragen en onderzoeksvragen onderbouwen het advies en vormen gezamenlijk het antwoord op de beleidsvraag. Voor het uitwerken van het advies is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeken. In het vooronderzoek is gebruik gemaakt van literatuurstudie en bureauonderzoek. In het hoofdonderzoek zijn drie onderzoeken uitgevoerd: medewerkerstevredenheidsonderzoek, identiteitsonderzoek en een wervingsonderzoek. Hierbij zijn meerdere kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn naast elkaar gebruikt.

Dit adviesrapport is als volgt opgebouwd: na deze inleiding wordt in hoofdstuk 2 aandacht besteed aan de gemeentelijke organisatie. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de huidige situatie en problemen rondom het werkveld arbeidsmarktcommunicatie. Ook komen in hoofdstuk 3 de externe ontwikkelingen aan bod voor een goede uitgangspositie. In hoofdstuk 4 ga ik in op de gebruikte theorie. Daarbij besteed ik onder meer aandacht aan de begrippen arbeidsmarktcommunicatie, identiteit en imago. In hoofdstuk 5 is de opzet van het onderzoek beschreven. In de onderzoeksopzet komen de beleids-, onderzoeks- en deelvragen terug alsmede de onderzoeksmethoden. In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 6) worden de onderzoeksresultaten weergegeven, om vervolgens in hoofdstuk 7 met conclusies en aanbevelingen te komen. De conclusies omvatten de antwoorden op de deel- en onderzoeksvragen. De aanbevelingen geven antwoordt op de beleidsvraag middels een concrete arbeidsmarktcommunicatie-strategie. Dit zowel intern als extern. Tot slot komen overige aanbevelingen aan bod die tijdens het onderzoek zijn geconstateerd en op een later tijdstip kunnen worden uitgevoerd.

2. OVER GEMEENTE WIJK BIJ DUURSTEDE

2.1 Organisatiebeschrijving

De gemeente Wijk bij Duurstede bestaat sinds 1 januari 1996 uit de plaatsen: Wijk bij Duurstede, Cothen en Langbroek. Er werken circa 200 medewerkers bij de gemeente Wijk bij Duurstede op verschillende functieniveaus. Momenteel is de gemeentelijke organisatie bezig zich om te vormen tot een klant- en omgevingsgerichte organisatie middels een traject voor organisatieontwikkeling.
Eind 2006 is de gemeentelijke organisatie gereorganiseerd. Het piramidale sectorenmodel heeft plaats gemaakt voor een directiemodel. Het is de bedoeling dat deze plattere structuur niet alleen de dienstverlening verbetert, maar ook het beleid en het doelmatiger functioneren. Zie onderstaand figuur.





Buitenaanzicht

Figuur 1. Organogram gemeente Wijk bij Duurstede

GEZAMENLIJKE VERTREKPUNTEN

De gemeente Wijk bij Duurstede hanteert sinds medio 2007 de missie: een open gemeentelijke organisatie zijn die de Wijkse samenleving meehelpt haar eigen toekomst zelf vorm te geven. Ze hanteert een visie midden in de samenleving te staan om een optimaal woon-, werk- en leefklimaat te creëren. De gemeente Wijk bij Duurstede deelt drie kernwaarden- betrouwbaar, flexibel en verantwoordelijk- die voor de organisatie wezenlijk zijn.

Het gemeentelijke handelen is gericht op het optimaliseren van het menselijke bestaan: van lichamelijke gezondheid tot kwaliteit van de leefomgeving en van arbeidssituatie tot maatschappelijke veiligheid. Met de volgende strategie gaat de gemeente Wijk bij Duurstede deze uitdaging aan:

- focus naar buiten verleggen, waarbij ingespeeld wordt op relevante hedendaagse maatschappelijke en economische issues;
- inzetten op onderlinge relaties tussen bestuur, ambtelijke organisatie en samenleving;
- intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en gemeenschappelijke regelingen opzetten;
- interactieve beleidsvorming stimuleren door het betrekken van interne en externe partijen;
- intern inzetten op vier invalshoeken: cultuur, functioneren, structuur en strategie.

Voor een compleet beeld van de interne organisatie verwijs ik naar bijlage 1: Interne analyse.

2.2. Huidig arbeidsmarktcommunicatie aanpak

Er is nog geen concreet arbeidsmarktcommunicatiebeleid vastgesteld. Dit geldt ook voor het communicatie- en personeelsbeleid. De aanpak rondom arbeidsmarktcommunicatie dient wel aan te sluiten op de plannen rondom personeel en communicatie. De belangrijkste toekomstige doelen en de huidige ontwikkelingen in het kader van arbeidsmarktcommunicatie worden derhalve aangekaart. Tot slot is de huidige wervingsstrategie voor het voetlicht gebracht.

PERSONEEL EN ORGANISATIE

Het gaat om de positie op de arbeidsmarkt, maar ook om de beschikbaarheid en kwaliteit van het huidige personeel. Dit om de bezetting op peil te houden, kennis te behouden en aantrekkelijk te zijn als werkgever.

Er zijn drie speerpunten:

- leiderschap en klein charisma
- integraal/resultaatgericht management
- een uiteenlopend maar onderling samenhangend personeelsinstrumentarium, dat in directe relatie staat tot de visie en de organisatieontwikkeling

Wat wil de gemeente bereiken?

- Een klimaat bieden dat het mogelijk maakt om optimaal tot resultaten te komen en met plezier te werken, waarbij er voldoende mogelijkheden zijn om professioneel en persoonlijk te groeien;
- Naamsbekendheid en de aantrekkelijkheid vergroten, voorts een duurzame relatie aan gaan en/of onderhouden met haar (nieuwe) medewerkers en boeiend werk en een dito werkomgeving bieden;
- Medewerkers motiveren door financiële prikkels en positieve aandacht.

COMMUNICATIE

De interne communicatie moet ervoor zorgen dat de medewerkers zich thuis voelen bij de organisatie, zodat zij in hun contact met de buitenwereld de gewenste identiteit uitdragen. De communicatie is meer extern georiënteerd, waarbij de burger centraal staat en het imago een belangrijke rol speelt.

Er zijn twee speerpunten:

- versterken externe communicatie
- versterken (burger)participatie

In dit kader zijn drie thema's te onderscheiden:

- imago
- interactiviteit
- voorlichting

Wat wil de gemeente bereiken?

Intern

- Medewerkers zijn goed geïnformeerd over actuele zaken;
- Medewerkers zijn gemotiveerd hun werk goed uit te voeren en willen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de organisatie;
- Samenwerking wordt gestimuleerd en er is grond voor het uitwisselen van ideeën.

Extern

- Actief verantwoording afleggen/controleerbaar zijn;
- Kwaliteit en kwantiteit van externe communicatie verbeteren;
- Communicatiemiddelen efficiënter en effectiever inzetten.

INTERNE ONTWIKKELINGEN



Schijf van vijf

- **Schijf van vijf (2007).** Zoals bij iedere reorganisatie hoort een cultuuromslag. De 'Schijf van vijf' is gezamenlijk tot stand gekomen.
- **Generieke functiebeschrijving (2007).** Er is een overstap gemaakt naar een algemenere functiebeschrijving en hierdoor is meer flexibiliteit per taaktoedeling ontstaan. De resultaatgebieden worden nu nader uitgewerkt.
- **Algemeen medewerkersprofiel (2007).** De volgende kwaliteiten van de medewerker staan centraal: zelfstandig, zelfbewust, betrokken, verantwoordelijk, flexibel, betrouwbaar en creatief.
- **Arbeidsvoorwaarden aangepast (eind 2008).** Reiskostenvergoeding is verhoogd en opleidingswensen zijn geïnventariseerd bij de jaarlijkse afdelingsplannen.
- **Strategisch ontwikkeling- en employabilitybeleid (eind 2008**). Er wordt geëxperimenteerd met planning en evaluatiegesprekken. Daarnaast zijn er resultaatgerichte afspraken (RGA's) gemaakt, alleen worden medewerkers hier nog niet op beoordeeld.
- **Document Management Systeem (eind 2008).** Dit systeem is ontwikkeld om werkprocessen te vergemakkelijken en een echte 'e- gemeente' te worden. Voorbeelden zijn digitale postverwerking en gedeelde digitale agenda's.
- **Integriteitsbeleid (2009).** Medewerkers leggen een ambtseed af om te allen tijde integer te handelen.

WERVINGSTRATEGIE

De (externe) arbeidsmarktcommunicatie strategie is tot op heden niet op papier gezet en dus ook niet formeel vastgelegd. De arbeidsmarktcommunicatiestrategie vindt ad hoc plaats. Het gaat erom de vacatures zo snel en goed mogelijk te vervullen indien daar vanuit de gemeente Wijk bij Duurstede vraag naar is. Het belangrijkste kenmerk hierbij is zichtbaar resultaat op de korte termijn. Er zijn een paar vaste manieren om doelgroepen te bereiken en zij worden op dezelfde wijze benaderd, dus massamediaal. Het proces van arbeidsmarktactiviteiten verloopt van binnen naar buiten: vacatures worden eerst intern aangeboden, vervolgens geplaatst en up-to-date gehouden op de eigen website en in de media geplaatst. Er worden online- en printadvertenties naast elkaar ingezet.

Organisatiedoelstelling

Benoeming van nieuwe medewerkers

Communicatiedoelstelling

Directe werving van nieuwe medewerkers

Doelgroepen

De gemeente Wijk bij Duurstede heeft een zeer uiteenlopend personeelsbestand en richt zich daarom op diverse doelgroepen:

- voor beleidsfuncties, mensen die een MBO+, HBO- of WO- achtergrond hebben en bij voorkeur ervaring binnen de overheid. (strategisch niveau)
- voor uitvoerende functies, mensen die geen of beperkte werkervaring hebben. (LBO- of MBO-achtergrond) Dit zijn met name administratief- ondersteunende functies. (operationeel niveau)

* Potentiële kandidaten komen uit Midden-Nederland (Provincie Utrecht en Gelderland)
*Medewerkers moeten tegemoet komen aan de gemeentelijke Wijkse mentaliteit (organisatie-identiteit en medewerkerprofiel).
* Aandachtsgroepen als minderheden, gehandicapten en herintredende vrouwen vormen interessante doelgroepen.

Uitgangspunten
Voor de ontwikkeling van wervingsmiddelen gelden de volgende vereisten:

- ✓ Advertentie 70% tekst – 30% beeld
- ✓ Je- vorm
- ✓ Zwart-wit advertentie
- ✓ Logo gemeente
- ✓ Advertentie en internet naast elkaar inzetten
- ✓ Afdelingsinformatie

Welk middel voor welke doelgroep*:

Tabel 1. Middelen per doelgroep

Doelgroep	Altijd	Operationeel
Nieuwe medewerkers voor beleidsfuncties (tactisch) met MBO+, HBO of academische achtergrond en werkervaring	Personeelsadvertentie in: • Wijkse Courant • Wijks Nieuws • Binnenlands Bestuur Wijkbijduurstede.nl Gemeentebanen.nl met doorplaatsing naar Republic.nl	Personeelsadvertentie in: • Vaktijdschriften • AD/UN • AD • Volkskrant Banen • Intermediair • Culemborge Courant • Wegener huis-aan-huismedia
Nieuwe medewerkers voor (operationele) uitvoerende functies met geen of beperkte werkervaring. (LBO- of MBO-achtergrond)	Personeelsadvertentie in: • Wijkse Courant • Wijks Nieuws Wijkbijduurstede.nl Gemeentebanen.nl met doorplaatsing naar Republic.nl	Personeelsadvertentie in: Wegener huis-aan-huismedia Culemborgse Courant
Nieuwe medewerkers algemeen (onder meer open sollicitaties) die op eigen initiatief informeren of open (willen) solliciteren	Wijkbijduurstede.nl Beursplein Wijk Wijk in Bedrijf	

*Voor een overzicht van de ingezette middelen met toelichting zie bijlage 2: Huidige wervingskanalen.

Het effect
Het huidige effect van de wervingsactiviteiten wordt niet helemaal consequent gemeten. Bij de aanstelling van personeel is namelijk een periode lang gevraagd hoe zij in aanraking zijn gekomen met de gemeente Wijk bij Duurstede, maar dit is al een tijdje niet gedaan. De vacatures worden over het algemeen vrij snel vervuld. De specialistische functies zijn het lastigst te vervullen, met name op het gebied van ruimtelijke ordening. Verder wisselt het per functie. Er komen veel reacties op de Wijkse Courant en dan met name laag en middelbaar opgeleiden. Daarnaast komen de meeste reacties binnen via gemeentebanen.nl en overheidsbanen.nl. Bovendien komen vooral HBO opgeleiden via het AD UN binnen en in zijn algemeenheid via de eigen website.

2.3 Knelpunten rondom arbeidsmarktcommunicatie

De knelpunten die spelen bij de gemeente Wijk bij Duurstede zijn te verdelen in twee thema's:

- Binden en boeien van medewerkers (betrokkenheid)
- Het werven van gekwalificeerde medewerkers (werkgeversmerk)

De volgende aspecten spelen een rol bij de gemeente Wijk bij Duurstede als werkgever:

- **Invloeden reorganisatie.** De reorganisatie werd van bovenaf doorgevoerd en er heerste chaos in de organisatie. Medewerkers zijn van werkplek veranderd, er is een fysieke afstand ontstaan door de splitsing in advies en uitvoering en men moet op een andere manier gaan denken en (samen)werken. De kanteling en de nieuwe structuur zijn nog niet overal verankerd. Bovendien is de reorganisatie nog niet ten einde; er is inmiddels een vervolgtraject ingezet. Het gevolg hiervan kan zijn dat men meer bezig is met zichzelf, om alles op orde te brengen en vertrouwd te raken met de nieuwe organisatie, of de organisatie verlaat. De reorganisatie beïnvloedt het eilandgedrag en het verloop van personeel.

- **Informatie doorstroom niet optimaal.** Er moet sinds de reorganisatie meer organisatiebreed (projectmatig) worden samengewerkt. Het achterhalen van informatie is niet gemakkelijk en over het algemeen niet toegankelijk geschreven. Dit kost veel tijd en is daardoor inefficiënt. Bovendien heeft de informatie doorstroom invloed op de samenwerking en hierdoor neemt de werkdruk (vermoedelijk) toe.

- **Onduidelijke identiteit.** Het is onbekend hoe de medewerkers denken over de gemeente Wijk bij Duurstede als werkgever, in hoeverre zij bekend zijn met de gezamenlijke vertrekpunten (GVP's) en of ze weten wat dat betekent voor de dagelijkse werkzaamheden in relatie tot collega's en de klanten. Daarnaast wordt een nieuwkomer bij de indiensttreding niet over de identiteit geïnformeerd, maar de identiteit wordt ook niet naar buiten gecommuniceerd. Bovendien wordt de originele huisstijl niet overal consequent toegepast. Tot slot zijn er zoveel 'kernwoorden', dat het verwarrend en lastig maakt om in perspectief te plaatsen. Deze onduidelijkheid zorgt ervoor dat de organisatie niet als één gezicht naar buiten treedt en als een vis in een oceaan zwemt niet wetende of het einddoel in zicht is.

- **Mate van betrokkenheid onbekend.** Het verloop is redelijk hoog binnen de gemeente Wijk bij Duurstede. De vertrekredenen zijn niet geheel duidelijk: doorgroeimogelijkheden en/of beter salaris elders worden als ijkpunten gezien. Zwart-wit gezien zou dit betekenen dat die medewerkers vooral extrinsiek gemotiveerd zijn. De ontvangen waardering, onderlinge relaties en loyaliteit jegens de organisatie kunnen hierin een rol spelen. Zolang niet helder is wat medewerkers bindt, kan er niet gestuurd worden op tevredenheid, zodat preventieve uitstroom van talent wordt voorkomen.

- **Vergrijsd personeelsbestand.** Er werken veel oudere medewerkers, de gemiddelde leeftijd is 45 jaar, die op een redelijk korte termijn met pensioen gaan. Het is enerzijds belangrijk dat kennis wordt vastgehouden, anderzijds dat ook jonge medewerkers en professionals (vakspecialisten met overheidservaring) worden aangetrokken voor een evenwichtig personeelsbestand. Dit is in de praktijk lastig, waardoor de uitstroom van medewerkers een groter risico vormt.

- **Ontbreken van arbeidsmarktcommunicatiebeleid.** Het ontbreken van een concrete strategie zorgt ervoor dat de (gewenste) doelgroepen minder doordacht en gericht worden bereikt. Bijsturing wordt lastig, zeker als het effect niet consequent wordt gemeten. Hierdoor ontstaat geen stabiel werkgeversmerk.

- **Weinig samenwerking tussen Personeel en Organisatie en Communicatie.** In de aanpak van arbeidsmarktcommunicatie wordt er weinig samengewerkt, terwijl zij elkaar in belangrijke mate kunnen aanvullen. Daarnaast is er weinig inzicht in de kosten en baten van de ingezette inspanningen

De oorzaken en gevolgen staan met elkaar in verband, dit is te zien in bijlage 3: Causaal veldmodel.

3. ONTWIKKELINGEN OP DE ARBEIDSMARKT

We zitten momenteel in een laagconjunctuur. De eerste effecten van de economische recessie worden zichtbaar op de arbeidsmarkt. Het aantal openstaande vacatures daalt flink, de werkloosheid loopt op evenals het aantal WW- uitkeringen. Er is nog steeds sprake van een cao-loonstijging, maar in de marktsector is dit overwegend minder. In het bedrijfsleven vallen dan ook vooral massaontslagen en worden vacatures geschrapt vanwege bezuiniging, terwijl de overheid om talent zit te springen. Daarnaast neemt de arbeidsparticipatie toe onder nuggers - ouderen (55-plussers) en vrouwen (moeders)- zij kunnen tevens personeelstekorten oplossen.

Onze kenniseconomie vraagt hoe dan ook om goed opgeleide werknemers. Het grootste gedeelte van de werkzame beroepsbevolking zijn middelbaar opgeleid (HAVO/VWO en MBO) en werkt in de dienstverlening op een lager kader. De verwachting is dat het aantal hoogopgeleiden gestaag toeneemt. Hierdoor is men kritischer en ontstaat de drang van maximale ontplooiing. Er worden ook steeds hogere eisen gesteld aan service, kwaliteit en persoonlijke aandacht. De focus komt op de relatie en beleving te liggen. Als gekeken wordt naar de banenontwikkeling dan is het opmerkelijk dat het aantal banen voor hoogopgeleiden toeneemt en dat er nauwelijks banen bijkomen voor laagopgeleiden. Bovendien wordt de arbeidsmarkt steeds complexer en daarmee de behoefte aan hoogopgeleid personeel. Al met al blijft de arbeidsmarkt krap, want het arbeidsaanbod is groter dan de arbeidsvraag. De werkgevers zitten in de ‘driver’s seat’.

VERANDERINGEN OP DE GEMEENTELIJKE ARBEIDSMARKT

De komende jaren zal het personeelsbestand van gemeenten behoorlijk wijzigen. De gemeentesector ontgroent en vergrijst sterker dan andere sectoren en de gemiddelde leeftijd van het personeel blijft in elk geval tot 2013 stijgen. Dat betekent concreet dat met het vertrek van mensen ook kennis wegvloeit. Daarbij staan gemeenten voor de opgave jong talent aan te trekken. Vooral dat laatste is een probleem vanwege de kloof tussen zittende ambtenaren en de nieuwe generatie kenniswerkers.

Daarnaast krijgt de gemeente andere taken, aangezien de overheid blijft decentraliseren. Gemeenten moeten invulling geven aan hun positie van de ‘eerste overheid’ en het gevolg is dat op lagere bestuurslagen meer mensen nodig zijn. Ook verandert de werkwijze van gemeenten mede door de digitalisering. Dit vraagt om personeel dat kan meebewegen. Het profiel van de toekomstige ambtenaar is flexibel, , resultaatgericht, creatief, communicatief en multimediaal. Deze criteria komen steeds meer overeen met wat het bedrijfsleven zoekt. De concurrentiestrijd ligt op de loer. Er ontstaan daarom steeds meer samenwerkingsverbanden op het gebied van kennis- of personele uitwisseling om krachten te bundelen. Bovendien valt op dat gemeenten moeten fuseren onder druk van rijk en provincie.

BREED SCALA AAN BEROEPSKLASSEN

Er is een grote verscheidenheid aan functies binnen gemeenten aanwezig die niet sectorspecifiek zijn, wat het lastig maakt om binnen deze sector arbeidsmarktknelpunten aan te wijzen. Er is immers geen dominante opleidingsrichting. Gemeenten hebben veel generalistisch opgeleid personeel in dienst. Op LBO/MBO- niveau gaat het om agrarische, bouwkundige, administratief- economische en technische opleidingen. Op HBO/WO- niveau domineren juridisch- bestuurlijk en sociaal-cultureel geschoolde medewerkers.

REGIONALE VERSCHILLEN

In de ontwikkeling van het personeelsbestand van gemeenten zitten regionale verschillen. Het gaat om de samenstelling van het personeel, opleidingsniveau en de vertegenwoordiging van beroepsklassen. In de regio Utrecht werken relatief veel vrouwen, deeltijders, allochtonen en hoogopgeleiden. Ook het tempo van vergrijzing verschilt: de daling van de omvang van de beroepsbevolking wordt in de regio Utrecht pas na 2030 verwacht.

VERWACHTE WERVINGSKNELPUNTEN

Er bestaat een grote behoefte aan jonge, hoogopgeleide ambtenaren. Daar zullen de meeste knelpunten ontstaan, maar de vergrijzing heeft ook een effect op het vervangen van middelbaar en lager opgeleide medewerkers. Ouderen zijn over het algemeen laag opgeleid, door de ontgroening en stijging van het opleidingsniveau kan het vervangen van oude medewerkers voor problemen gaan zorgen.

Bij de volgende functiegebieden worden moeilijkheden verwacht:

- sociaal- maatschappelijke, juridische, bestuurlijke, fiscale, bouwkundige, personeel en organisatie en management functies op hoog niveau;
- economische, administratieve, commerciële functies op middelbaar niveau;
- technische functies en functies op het gebied van openbare orde en veiligheid op lager niveau.

OVERHEID POPULAIR

Steeds meer mensen willen bij de overheid komen werken. Werkzoekenden gaan in deze economische onzekere tijden graag bij de overheid aan de slag, omdat zij gezien worden als stabiele werkgever. Ministeries ontvangen de laatste tijd veel sollicitatiebrieven en het aantal bezoeken op de website 'Werken bij de Overheid' is snel toegenomen. Eind januari 2009 zag men een stijging van ruim 15%. Ook is de overheid een populaire werkgever onder studenten. Alleen weten zij vaak niet wat het werken bij de overheid precies inhoudt. Tot slot zijn ambtenaren zeer tevreden over het werken voor de overheid, een overstap naar de marktsector zit er bij de meesten niet in. Veel ambtenaren zijn echter van plan een carrièremove te maken in een andere functie of bij een andere overheidsinstantie. Middelgrote gemeenten zijn het populairst. Dit kan volop kansen bieden om professionals- ook uit het bedrijfsleven- en jonge toekomstige ambtenaren aan te trekken.

NIEUWE WEGEN NAAR WERKGEVERS

De groei van sociale netwerken zit nog steeds in de lift, om eenvoudig samen te werken en informatie te delen. In een steeds meer opkomende digitale wereld moeten werkgevers interactief en creatief zijn om (potentiële) medewerkers aan zich te binden.

Hieronder staan de manieren waarop baanzoekers zichzelf presenteren:

LinkedIn : een netwerksite waar vooral hoogopgeleide professionals hun CV (inclusief aanbevelingen) laten zien. Bovendien laten ze zien wie ze kennen – vaak vakgenoten- om hen via een status- update te informeren dat ze op zoek zijn naar werk.

Hyves.nl :laagdrempelig netwerk van vrienden en kennissen. Ook hebben bedrijven steeds meer een eigen Hyves- pagina aangemaakt om geïnteresseerden te kunnen informeren.

twitter : korte boodschappen doorgeven aan bekenden. Dit medium kunnen ze gebruiken om te communiceren over de stand van zaken rondom sollicitaties.

YouTube : sommige vacaturesites geven baanzoekers de mogelijkheid om een creatieve video- CV te maken en dit kunnen ze gratis publiceren via YouTube.

web-log.nl deel je verhaal :potentiële kandidaten hebben vaak zelf een website of schrijven regelmatig weblogs. Sommige professionals laten op deze manier hun kennis zien.

Mensen zetten zichzelf dus steeds meer als een 'merk' neer. Werkgevers kunnen hier op inspelen door zelf deel te nemen, zichtbaar te zijn of mogelijkheden aanbieden die tegemoet komen aan moderne toepassingen.

TRENDS

Arbeidsmarktcommunicatie wordt steeds meer relatiemarketing. Een persoonlijke benadering, beleving en interactie zijn sleutelwoorden. Er zijn een aantal arbeidsmarktcommunicatie trends waar te nemen:

- **Personal branding wordt hot**: organisaties zullen meer mensen aannemen die zich goed profileren. Dit betekent ook dat kandidaten online contact zoeken met interessante werkgevers.

- **Eigen recruitmentsite**: bijna iedere organisatie heeft het, een werken bij gedeelte als onderdeel binnen de corporate website. Het is belangrijk dat het een afspiegeling van de organisatie is. Informatiebehoefte van kandidaten bestaat met name uit: arbeidsvoorwaarden en salaris, bedrijfsinformatie, locatie en een sfeerimpressie.

- **Opzetten van talentenpools (CV- bank)**: bestaat uit een employee relationship management (ERM) database die aan de website van de organisatie wordt gekoppeld. Iedere potentiële medewerker die online solliciteert wordt in de database opgeslagen. Potentiële kandidaten kunnen hun eigen gegevens bijhouden. Als er een vacature moet worden ingevuld, wordt er met behulp van een zoekprogramma in de database gekeken naar een geschikte kandidaat. Voordelen: opbouwen van een relatie en snel en op termijn kostenbesparend werven. Via een vacature e-mailservice kunnen potentiële kandidaten worden geattendeerd op een openstaande vacature.

- **Boomerang recruitment:** contact houden met medewerkers die elders gaan werken door hen op de hoogte te houden van nieuws en ontwikkelingen binnen de organisatie. Ook weer via een ERM database. Denk aan nieuwe projecten, jaarverslagen, personeelsblad en openstaande vacatures. Hierdoor wordt de drempel voor eventuele terugkeer verlaagd. Tevens is het mogelijk om op deze manier weer een positief beeld te creëren wat weer kan leiden tot positieve mond-tot-mond reclame. Deze manier van werven is vooral zinvol als op de lange termijn vraag is naar dezelfde functie(gebieden).

- **Verdere opkomst niche jobboards**: er zijn in Nederland veel generieke vacaturesites, de niche jobboards zorgen ervoor dat functiegroepen beter kunnen worden bereikt.

- **Mobiel internet wordt populairder**: het gebruik zal toenemen, maar in de recruitment zal er nog weinig mee gedaan worden. Sms- marketing groeit en is ook voor de overheid interessant. Het is hot bij jongeren, er zijn lage kosten aan verbonden en het is snel en eenvoudig te lezen. Hiermee in verband staan ook de QR-codes (Quick Respons) en de shotcode. Dit zijn tweedimensionale barcodes. Mensen hoeven de code alleen maar te fotograferen met hun mobiel en belanden dan automatisch op een website.

- **Zelf werven wordt populair:** er zal meer worden geïnvesteerd in eigen personeel en er wordt minder uitbesteed. Het eigen personeel blijft nu vaak onbenut. Slechts één op de zes werkgevers in de non-profit sector stimuleert eigen medewerkers om nieuwe collega's te werven. Een referral programma (via-via werven) is een kostenefficiënte manier om personeel te weren. De medewerkers ontvangen een beloning als ze personeel aanleveren. Kanttekening hierbij is dat het personeel dan wel bereid moet zijn om extra moeite te doen om collega's binnen te halen en men dient op de hoogte te zijn van openstaande vacatures, sollicitatieprocedures etc.

- **Meten van resultaten wordt belangrijker**: mede door de crisis groeit de behoefte aan inzicht in resultaten door bijvoorbeeld continu te evalueren.

Een volledig beeld van alle omgevingsfactoren met de huidige ontwikkelingen en trends is te zien in bijlage 4: Externe analyse. Een schematisch overzicht van alle plus- en minpunten van de gemeente Wijk bij Duurstede in de interne – en externe omgeving staan in bijlage 5: SWOT- analyse.

4. THEORETISCH KADER

Dit theoretisch kader geeft inzicht in het vakspecialisme arbeidsmarktcommunicatie. Allereerst wordt er ingegaan op het belang en de betekenis van arbeidsmarktcommunicatie. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan (de noodzaak van) het binden van medewerkers aan een organisatie met de bijbehorende bindingsfactoren. Tot slot wordt ingegaan op de (werkgevers)identiteit en (werkgevers)imago met de rol van interne- en externe communicatie.

4.1 Waarom arbeidsmarktcommunicatie?

Het hebben van kwalitatieve, loyale en gemotiveerde medewerkers is van essentieel belang voor de continuïteit van de organisatie. De medewerkers maken immers de organisatie en zonder hen is er geen resultaat. Het is voor een organisatie dan ook erg belangrijk om de juiste mensen aan zich te binden en daarin speelt arbeidsmarktcommunicatie een wezenlijke rol. Door opvallende en onderscheidende communicatie wordt er gebouwd aan (spontane) bekendheid en herkenbaarheid van de organisatie als werkgever. Daarnaast draagt arbeidsmarktcommunicatie bij aan een duidelijk en aantrekkelijk beeld van de werkgever en aan een goede relatie met de doelgroep. Tot slot draagt goede arbeidsmarktcommunicatie bij aan interne trots. (J. Mastenbroek e.a. 2006, p. 352)

4.2 Wat is arbeidsmarktcommunicatie?

Goede arbeidsmarktcommunicatie gaat veel verder dan het plaatsen van een personeelsadvertentie. Arbeidsmarktcommunicatie is een strategisch instrument om de organisatie zodanig op de arbeidsmarkt te profileren dat zij in staat is om – op de korte én lange termijn- kwalitatief goede medewerkers te werven en aan zich te binden. Hierbij gaat het om zowel het binden en boeien van de interne doelgroep (huidige medewerkers) als het werven van externe doelgroepen (potentiële medewerkers). Bovendien gaat het om alle communicatie, betaald en onbetaald, die met de arbeidsmarkt plaatsvindt. Er dient dus samenhang te zijn met het Communicatie- en P&O- beleid. Er kan worden uitgegaan van de volgende definitie:

> 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 huidige, potentiële en oud-medewerkers. (Hemminga, 2007)

Uit het bovenstaande blijkt al dat het werven en het binden van medewerkers met elkaar in verbinding staan. Wanneer een organisatie medewerkers namelijk goed weet te binden, hoeft deze minder te werven, dan wanneer er een hoog verloop is. Het is een 'inside- out' proces. De basis voor behoud en doorstroom ligt derhalve in het binden en boeien van medewerkers.

BINDEN EN BOEIEN

Binden en boeien komt voort uit drijfveren van mensen: verbinding zoeken door op te willen gaan in een groep en zichzelf te willen ontwikkelen als individu. Bij binden wil een medewerker zich kunnen identificeren met de missie, normen en waarden, oftewel de identiteit van de organisatie. Binden heeft dan ook te maken met (interactieve) interne communicatie en internal branding. Bij boeien wil een medewerker een 'goede deal' maken (economische ruil) en/of de inzet van een sterke reputatie (sociale ruil). Een goed imago door employer branding helpt dus om geboeide medewerkers aan te trekken.

Binden en boeien zijn geen tegenpolen, maar vullen elkaar aan. Een werkgever moet binden én boeien. Beide groepen medewerkers leveren succes, alleen is de relatie met verbonden medewerkers stabieler, omdat het eigen belang ondergeschikt is aan de organisatie. (Bruel en Colsen 2000)
Er zijn verschillende combinaties mogelijk met betrekking tot verbinden en boeien van medewerkers aan/voor een organisatie.

Hieronder staan de vier verschillende invalshoeken:

Tabel 2. Mechanismen bij verbinden en boeien

	Organisatie wil binden	Organisatie wil boeien
Medewerker wil verbinding krijgen	**IDENTIFICATIE** De organisatie en de medewerker zoeken naar overeenstemming in missie, normen en waarden.	**COMMITMENT** De organisatie wil een goede deal sluiten, terwijl de medewerker zoekt naar psychologische verbinding. Medewerker heeft er iets voor over om voor de organisatie te werken.
Medewerker wil geboeid worden	**SOCIALE RUIL** De organisatie heeft een sterke missie en verwacht dit ook van de medewerker. De medewerker wil wel offer brengen, als hier goede arbeidsvoorwaarden tegenover staan.	**ECONOMISCHE RUIL** De organisatie wil voor een bepaalde tijd van de medewerker gebruik maken. De medewerker ziet de organisatie als een middel om tijdelijke doelen te realiseren.

(Bruel/Colsen 1998)

4.3 Bindingsfactoren

Bindingsfactoren ofwel aantrekkingsfactoren zijn die factoren waardoor een medewerker zich verbonden voelt aan een organisatie. Deze bindingsfactoren kunnen ook weer worden gebruikt als wervingsfactoren in de externe arbeidsmarktcommunicatie.

Werkmotieven komen voort uit motivatie. Motivatie is onder te verdelen in intrinsieke- en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie komt vanuit de persoon zelf, dus de persoonlijke belangen en wensen. Voorbeelden zijn: samenwerking, tevredenheid/waardering en keuze/eigen verantwoordelijkheid. Extrinsieke motivatie is afhankelijk van (de werk)omgeving en invloeden buiten de organisatie. Denk aan beloningen, promoties en waardering. (Bruce/Pepitone 1999)

Herzberg maakt in zijn motivatiehygiënetheorie een onderscheid in dissatisfiers (extrinsieke factoren) en satisfiers (intrinsieke factoren). Bij dissatisfiers leiden positieve aspecten niet tot voldoening in het werk, maar bij afwezigheid wel tot ontevredenheid. Het gaat vaak om zaken als beleid, interpersoonlijke relaties, werkomstandigheden en interne communicatie. Satisfiers dragen bij aan tevredenheid en plezier. Intrinsieke aspecten zoals succes, waardering, inhoud van het werk, verantwoordelijkheid en persoonlijke groei dragen bij aan tevredenheid. De bindingsfactoren worden in onderstaande tabel geïllustreerd.

Tabel 3. Bindingsfactoren

Inhoud van het werk (afwisseling/uitdaging)	Teamwork en samenwerking
Betrokkenheid	Gemeenschapsgevoel
Waardering/beloning	Kennisdeling en- vergroting (dialoog)
Balans werk- privé (flexibiliteit)	Gehoord worden/ gevoel bijdrage te leveren
Loyaliteit	Goede leidinggevende
Werksfeer en cultuur	Succes en trots
Geloof in missie (beleid en strategie)	Ontwikkelingsmogelijkheden

(S. Dibble 2001, p. 205)

4.4 Identiteit

Arbeidsmarktcommunicatie moet gebaseerd zijn op het DNA van de organisatie: waar staan we voor, hoe zijn we, hoe denken en werken we, wat zijn onze normen en waarden, wat drijft ons. De identiteit wordt dan ook als volgt omschreven:

> De zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van cues (motto, lijfspreuk) waarmee een organisatie haar eigen unieke kenmerken bloot geeft met behulp van de corporate identity- uitingsvormen gedrag, communicatie en symboliek. (C.B.M. van Riel 2007, p. 68)

Het is belangrijk om niet de gewenste, maar de feitelijke identiteit te weerspiegelen in de communicatie. Anders ontstaat een kloof tussen de verwachtingen van de medewerker (na beloftes van de organisatie) en wat er daadwerkelijk van wordt waargemaakt. Dit kan het verloop negatief beïnvloeden. Hier komen de rollen voor de interne organisatie en arbeidsmarktcommunicatie om de hoek kijken. Intern dient alles op orde te zijn, voordat er een bindingsfactor wordt gecommuniceerd. Ten tweede is het belangrijk de kwaliteit te bewaken. Datgene wat gecommuniceerd wordt, moet namelijk worden waargemaakt. (Hemmiga 2002)

BELANG VAN INTERNE COMMUNICATIE

Bij doorstroom (en het beperken van uitstroom), dus het binden van medewerkers, is persoonlijke relevantie van interne communicatie van belang. Interne communicatie kan helpen werknemers te motiveren en te betrekken bij de organisatie. Zowel in functionele communicatie als inspiratie en zingeving. Waartoe kan interne communicatie leiden?

- Het leidt tot empowerment van medewerkers met voldoende informatie om hun werk te kunnen uitoefenen op de juiste manier met de juiste houding, zodat het resultaat klopt met de merkbelofte die in andere communicatie-uitingen wordt gedaan.
- Het motiveren en inspireren van medewerkers en hen betrekken bij de organisatie zelf, zodat zij zich er ook mee verbonden kunnen voelen en een emotionele binding kan ontstaan. Dit resulteert in betere kwaliteit van het geleverde werk en loyalere medewerkers.
- Om voeling met de organisatie te houden is het management gebaat bij open interactie. Interactie leidt tot betrokkenheid en zorgt ervoor dat de ‘gewone’ medewerker verandert in ambassadeur voor de organisatie. Iedere medewerker voegt immers iets toe aan het totaalplaatje. Interactie moet wel een vervolg krijgen, er moet teruggekoppeld worden, feedback gegeven worden en het liefst persoonlijk. Dit betekent ook dat de interne contacten gemanaged dienen te worden.
- Interne communicatie kan een toegevoegde waarde hebben bij de uitstroom van personeel. Exit-gesprek ken voeren is een manier om op een prettige manier de relatie af te ronden. Door vanuit de organisatie contact te houden met ex- medewerkers wordt er gewerkt aan een menselijke organisatie en een goede reputatie. (J. Mastenbroek e.a. 2006, p. 363)

INTERNAL BRANDING

Wat een organisatie onderscheidt van andere organisaties is met name de organisatiecultuur. Een eigen gezicht, eigen accenten en een boodschap die relevant is voor de doelgroep zorgt ervoor dat de juiste mensen worden aangesproken. De identiteit dient dan wel te worden gedragen door het personeel. Internal branding helpt bij het werken naar een sterke identiteit. Het volgende wordt hieronder verstaan:

> Internal branding is het gebruiken van het merk om de interne organisatie te sturen op het vervullen van de belofte die aan klanten wordt gedaan. Wie het merk als kompas gebruikt, werkt niet alleen aan een sterk merk, maar ook aan een sterke organisatie. (M. van Eck e.a. 2008, p. 9)

De fasen die achtereenvolgens worden doorlopen zijn: 0: het merkkompas bepalen, 1: het merk verklaren, 2: laden in gedrag (merk vertalen naar de eigen werksituatie),3: beleven in de praktijk (plus gebruiken om te reflecteren door te meten) en 4: verankeren in de organisatie (koppelen aan P&O door competenties te formuleren die afgeleid zijn van de merkwaarden).

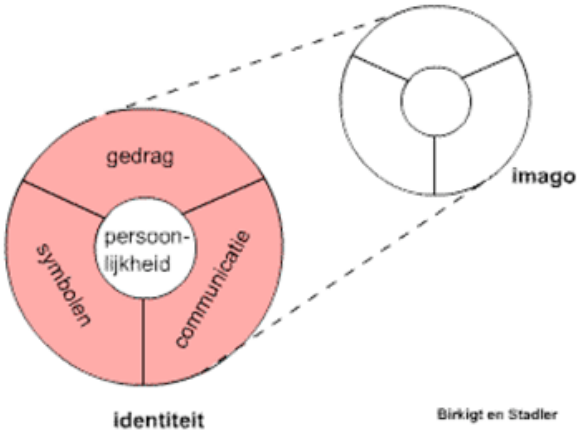
4.5 Imago

Een sterk werkgeversmerk betekent ook investeren in het image. Aan image (of imago) wordt de volgende betekenis toegekend:

> An image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object. (C.B.M. van Riel 2007, p. 40)

Het imago (beeld van de buitenwereld) en de identiteit (wat de organisatie is en wil uitdragen) komt bijna nooit overeen met elkaar. Er is een kloof zichtbaar tussen wat je bent en hoe je overkomt. Van Riel zegt over imagovorming: *"Als je iets aan je imago wilt doen moet je weten wie je bent. Als je zegt dat je innovatief en klantgericht bent, moet je dat ook echt zijn. Daarbij is het belangrijk dat de eigenschappen van een bedrijf evenwichtig verspreid zijn over de organisatie en dat er een link is tussen het gedrag in de toekomst en het verleden."*

Een (werkgevers)imago is als een spiegel. Het hebben van een gunstig imago wordt (mede) bepaald door signalen die de organisatie uitstraalt. Deze signalen zijn interpretaties van de doelgroepen gebaseerd op de acties en de zelfuitdrukking van de organisatie. Andere aspecten die het imago beïnvloeden zijn: de bijdrage van medewerkers en managers, geruchten en de interpretatie van de doelgroepen. De persoonlijkheid casu quo identiteit komt tot uiting door communicatie (visuele, tastbare en verbale communicatie), symboliek (huisstijl, logo, symbolen en design) en het gedrag (door bijvoorbeeld dienstverlening en de stijl van leidinggeven). Tezamen vormen ze de corporate- identiteitsmix, zoals in het figuur hiernaast van Birkigt & Stadler (1986) is te zien.



IMAGO POSITIEF BEINVLOEDEN

Om een positief image in het geheugen van potentiële medewerkers te creëren is een aantal dingen van belang. Ten eerste valt een werkgever pas op als de externe communicatie consistent en creatief sterk is. Daarnaast moet de externe communicatie herkenbaar zijn, opvallen, een boodschap overbrengen en afgestemd zijn op de beoogde doelgroepen. Dit vergt inzicht in drijfveren van de toekomstige medewerker (pullfactoren) en het mediagedrag, om de doelgroep gericht te kunnen benaderen. Bovendien zijn niet alle potentiële kandidaten actief op zoek naar een baan, maar velen staan er wel voor open (latent zoekgedrag). Ten derde is het meten van het effect van de ingezette arbeidsmarktcommuncatiestrategie noodzakelijk om te kunnen bijsturen. Tot slot is het aangaan van een relatie van belang om effect op de lange termijn te bewerkstelligen. Naast directe werving kan met employer branding als indirecte doelstelling worden gewerkt aan een sterk werkgeversmerk.

EMPLOYER BRANDING

> Employer branding is het verkrijgen en behouden van een positieve, bij voorkeur unieke, positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders op basis van de identiteit van de werkgever. (Hemminga, 2007)

Een sterk employer brand heeft niet alleen veel positieve punten, maar ook unieke onderscheidende punten ten opzichte van de concurrentie. Naast de potentiële medewerkers spelen juist de huidige medewerker een hoofdrol, het beeld dat zij hebben is voor een groot deel bepalend voor de mate van de binding met de organisatie. Het verkrijgen en behouden van een speciale positie in de mindset geeft aan dat employer branding een continue activiteit is. Kortom: een sterk werkgeversmerk begint bij de identiteit van de organisatie.

5. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk komen de verschillende onderzoeksvragen aan bod en er wordt aandacht besteed aan de doelgroepen, operationalisering en onderzoeksmethoden met de bijbehorende verantwoording.

5.1 Onderzoeksdoelstellingen

De gegevens uit het onderzoek geven inzicht in hoeverre medewerkers van de gemeente Wijk bij Duurstede tevreden zijn met hun werkgever en de gepercipieerde identiteit om de binding van het personeel met de organisatie te bevorderen (onderzoek 1: medewerkerstevredenheidsonderzoek). Als vervolg hierop wordt de huidige identiteit in kaart gebracht om eenheid aan te brengen en het beeld als werkgever te versterken (onderzoek 2: identiteitsonderzoek). Daarnaast zorgt inzicht in de arbeidsmarktbeleving en het mediagedrag van de beoogde doelgroepen voor een effectievere wervingsstrategie (onderzoek 3: wervingsonderzoek). De beoogde doelgroepen zijn ambtenaren- dus ook het eigen personeel -, starters, herintreders en stagiaires. Het optimaliseren van de eigen wervingsmiddelen– website en personeelsadvertenties- hoort hier ook bij.

5.2 Beleidsvraag

Na inventarisatie van de aanleiding van het onderzoek werd duidelijk dat binnen de gemeente Wijk bij Duurstede meerdere problemen aanwezig zijn. Er zijn twee hoofdproblemen geformuleerd die hieronder terugkomen in de beleidsvraag: interne verbondenheid bij de gemeente Wijk bij Duurstede en een onduidelijk werkgeversmerk. De beleidsvraag luidt daarom als volgt:

Hoe kan de gemeente Wijk bij Duurstede een positieve en onderscheidende positie verkrijgen bij potentiële medewerkers en behouden bij huidige medewerkers, zodat dit een bijdrage levert aan een sterk merk als gemeentelijke werkgever?

5.3 Onderzoeksvragen

Voor de beantwoording van de beleidsvraag is deze vraag voor het onderzoek opgesplitst in twee onderzoeksvragen.

Onderzoeksvraag 1: Wat is de houding en mening van de Wijkse gemeentelijke medewerkers ten opzichte van hun werkomgeving en identiteit binnen de gemeente Wijk bij Duurstede?

Deelvragen:

- Wat maakt het prettig om bij de gemeente Wijk bij Duurstede te werken?
- Wat vinden de medewerkers van de sfeer binnen de gemeente Wijk bij Duurstede?
- Hoe denken de medewerkers over de arbeidsomstandigheden?
- Hoe kijken de medewerkers aan tegen de doorgroeimogelijkheden?
- Hoe ervaren de medewerkers betrokkenheid vanuit collega's en management?
- Hoe ervaren de medewerkers de waardering vanuit collega's en management voor de werkzaamheden?
- Hoe loyaal zijn de medewerkers aan de gemeente?
- Wat is het huidige medewerkersprofiel volgens de medewerkers?
- Hoe worden de missie, visie en kernwaarden begrepen?

Onderzoeksvraag 2: Hoe kan de gemeente Wijk bij Duurstede ambtenaren, starters, herintreders en stagiaires het beste bereiken en aanspreken?

Deelvragen:

- Hoe worden de ambtenaren, starters, herintreders en stagiaires op dit moment bereikt?
- Wat is effect van de huidige arbeidsmarktcommunicatie strategie?
- Welke arbeidsdoelen, hobby's en interesses hebben ambtenaren,starters, herintreders en stagiaires?
- Wat zijn redenen voor ambtenaren, starters, herintreders en stagiaires om te kiezen voor een werkgever?
- Wat is het normale mediagedrag van de ambtenaren, starters, herintreders en stagiaires?
- Hoe oriënteren ambtenaren, starters, herintreders en stagiaires zich op de arbeidsmarkt?

5.4 Doelgroepen

INTERN

Met het interne onderzoek zijn de medewerkers van de verschillende afdelingen en afdelingshoofden benaderd. De medewerkers kunnen met hun ervaringen over de directe werkomgeving het beste aangeven wie de gemeente als werkgever is en waar de positieve- en de verbeterpunten liggen, om te voorkomen dat hoogstaand personeel en kennis verloren gaan. De afdelingshoofden worden hierbij niet vergeten, want zij vervullen een belangrijke schakelfunctie. Zij zijn namelijk degene die de positieve- en negatieve ontwikkelingen die bestaan op de werkvloer waarnemen en doorspelen naar de top. Tenslotte dienen de medewerkers de aantrekkelijkheid van het werken bij de gemeente Wijk bij Duurstede in woord en gebaar te bevestigen, om de externe boodschap naar potentiële medewerkers kracht bij te zetten en waar te kunnen maken.

EXTERN

Bij de gemeente Wijk bij Duurstede werken mensen in uiteenlopende gebieden en op verschillende niveaus. Het verloop is het hoogst in de hogere functies, vandaar dat het externe onderzoek zich in de eerste plaats richt op hoogopgeleiden. Ervaren en gekwalificeerd personeel is lastig binnen te halen, de vraag naar professionele ambtenaren is dan ook groot. Daarnaast is de gemeente op zoek naar enthousiaste jonge medewerkers. Dit door enerzijds starters aan te trekken, anderzijds goedkope krachten zoals stagiaires. Tot slot is er binnen de gemeente is veel ruimte voor deeltijdwerkers, (hoogopgeleide) herintreders vormen derhalve een interessante doelgroep.

5.5 Operationalisering

Om geen verwarring te scheppen worden de begrippen uit het onderzoekskader gedefinieerd. Bovendien worden er indicatoren toegekend aan de centrale begrippen: werkomgeving, identificatie en effectieve wervingsstrategie. Hierdoor wordt de afhankelijkheid van toevallige invloeden in het onderzoek verminderd en kunnen de begrippen goed worden gemeten.

Tabel 4. Definiëring van onderzoeksbegrippen

Werkomgeving:	de ruimte en omstandigheden waarbinnen een medewerker in relatie met andere medewerkers zijn of haar werk moet verrichten.
Gepercipieerde identiteit:	het beeld dat de medewerkers van de organisatie hebben.
Arbeidsomstandigheden:	arbeidssituatie die voldoet aan eisen van welzijn (voorzieningen en instructies).
Waardering:	de erkenning voor de geleverde prestaties en het op prijs stellen/waarderen van iemands mening en inbreng.
Affectieve betrokkenheid:	het verlangen van de medewerker om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie oftewel de identificatie met en de emotionele gehechtheid aan de organisatie.
Loyaal:	de mate waarin een medewerker trouw is aan de organisatie.

Medewerkersprofiel:	een schets met kenmerken die de huidige werknemers van de organisatie typeert.
Missie:	bestaansrecht van de organisatie ofwel het doel dat de organisatie nastreeft met toegevoegde waarde voor de samenleving.
Visie:	een toekomstbeeld van de plek van de organisatie in de samenleving.
Kernwaarden:	duurzame waarden waar een organisatie voor staat en aan werkt.
Ambtenaren:	volwassenen die ongeveer tien jaar werkzaam zijn binnen de overheid.
Starters:	Laatstejaarsstudenten en jongvolwassenen die minder dan drie jaar fulltime werkzaam zijn op de arbeidsmarkt.
Herintreders:	Hoogopgeleide vrouwen tussen de 35- 45 jaar met kinderen die weer een plek willen hebben in de arbeidsmarkt.
Stagiaires:	studerende studenten.
Normaal mediagedrag:	hoe de beoogde doelgroepen normaal gesproken omgaan met elektronische of gedrukte publiciteitsmiddelen.
Oriënterend mediagedrag:	de media waar de beoogde doelgroepen gericht zoeken naar een baan.

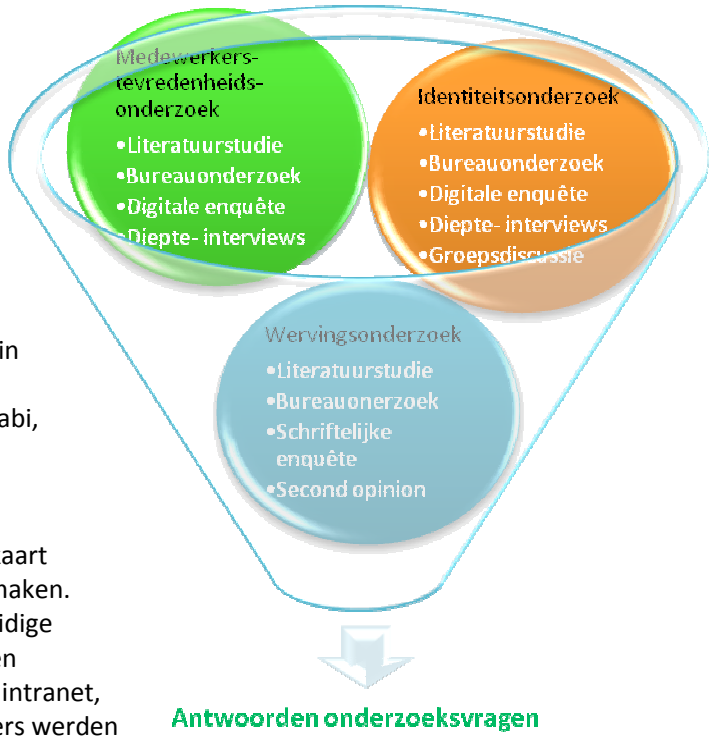
Tabel 5. Indicatoren per dimensie*

Dimensie	Indicatoren
Werkomgeving	❖ Inhoud van het werk ❖ Sfeer en cultuur ❖ Arbeidsomstandigheden ❖ Balans werk- privé ❖ Ontwikkelingsmogelijkheden ❖ Teamwork en samenwerking ❖ Waardering ❖ Leiderschapsstijl ❖ Medewerkersprofiel
Identificatie	❖ Betrokkenheid (onderlinge samenhang, thuisgevoel en meedenken) ❖ Informatie en communicatie (weten wat er speelt en kennis delen) ❖ Loyaliteit (niet ergens anders willen werken) ❖ Beleid en strategie kennen en uitdragen (missie, visie en kernwaarden) ❖ Plezier in het werk
Effectieve wervingsstrategie	❖ Huidige arbeidsmarktcommunicatiebeleid ❖ Huidige wervingsstrategie en het effect ❖ Invulling vacatures ❖ Invulling huidige wervingssite ❖ Integratie van de gezamenlijke vertrekpunten (GVP's) ❖ Aansluiting op doelgroepen (pullfactoren, hobby's/interesses, normaal – en oriënterend mediagedrag)

*De indicatoren van de werkomgeving en identificatie houden nauw verband met elkaar, samen zorgen ze voor verbondenheid met de organisatie. Alle indicatoren komen terug als onderwerpen in de uitvoering van het interne en externe onderzoek. Een aantal indicatoren die gaan over de huidige situatie zijn reeds genoemd in hoofdstuk 2: Over gemeente Wijk bij Duurstede.

5.6 Onderzoeksmethoden

Er zijn meerdere onderzoeksmethoden gebruikt om de centrale vraagstelling te beantwoorden (triangulatie), om de betrouwbaarheid te verhogen.



Figuur 2. Zes onderzoeksmethoden en hun onderlinge samenhang

LITERATUURSTUDIE

Met behulp van literatuurstudie is meer kennis verschaft in (arbeidsmarkt)communicatietheorieën en betekenissen/ definities van vaktermen. Hiervoor zijn studieboeken, syllabi, informatiesites en vakbladen gebruikt.

BUREAUONDERZOEK

De huidige interne- en externe situatie moesten goed in kaart worden gebracht, om de juiste vervolgslagen te kunnen maken. De achterliggende problemen en ontwikkelingen in de huidige situatie zijn uitgezocht door het analyseren van interne- en externe gegevens. Intern werd informatie gezocht op het intranet, publicaties, jaarverslagen, beleidsplannen en medewerkers werden persoonlijk of per email benaderd voor nadere informatie omtrent het organisatiebeleid, personeel- en communicatieprocessen. Extern ging het om informatie over de arbeidsmarkt, macro-ontwikkelingen die van invloed (kunnen) zijn op de organisatie en trends. Daarnaast is er naar achtergrondinformatie gezocht voor een optimale vacature en wervingssite. Bovendien zijn de personeelsadvertenties en het wervingsgedeelte op de website vergeleken met andere gemeenten en commerciële organisaties. Tot slot is er informatie over de beoogde (wervings)doelgroepen vergaard voor een gedegen doelgroepenanalyse.

DIGITALE ENQUÊTE

Het interne *medewerkerstevredenheidsonderzoek* werd in het kader van arbeidsmarktcommunicatie uitgevoerd. Alle medewerkers- medewerkers op de werkvloer, tijdelijke krachten, stagiaires en afdelingshoofden- ontvingen een mail met daarin het doel, de werkwijze en een link naar de digitale enquête. Ze hadden een maand de tijd om de enquête in te vullen. De vragenlijst is via Thesistools ingevoerd en is hoofdzakelijk aan de hand van vijfpuntsschaalvragen opgesteld. Er is één open vraag met betrekking tot het *identiteitsonderzoek* toegevoegd. Op deze manier kregen alle medewerkers de gelegenheid om typerende kenmerken van de gemeente Wijk bij Duurstede als werkgever te benoemen, om naderhand met acht kernwaarden de identiteit te kunnen vaststellen. Bovendien werd op deze manier duidelijk of dat er een verschil bestaat in perspectief tussen de directie en de medewerkers. Kanttekening hierbij is dat de onderwerpen omtrent arbeidsomstandigheden, waardering en doorgroeimogelijkheden niet werden opgenomen in de enquête; deze komen wel aan bod in de diepte- interviews. Dit in de eerste plaats omdat de vraag naar een dergelijk onderzoek leeft onder diverse interne partijen en het was niet mogelijk om dat gezamenlijk op korte termijn te bewerkstelligen. Daarnaast was men bezig met de evaluatie van de reorganisatie, waardoor de gemeente niet te veel beslag wilde leggen op het personeel.

De voorkeur ging uit naar een digitale enquête om de volgende vijf redenen:

- Voor het bereiken van een groot publiek tegen een minimale kostprijs;
- Inspelen op de gewoontes van de medewerkers: email is een veelgebruikt medium;
- Bieden van de gelegenheid om de enquête op een geschikt moment in te vullen;
- De ingevoerde antwoorden konden via Thesistools direct en anoniem worden verwerkt;
- Gebruiksgemak: alle emailadressen binnen de gemeente Wijk bij Duurstede zijn beschikbaar.

De vragenlijst is te vinden in bijlage 6: Vragenlijst arbeidsmarktcommunicatie.

DIEPTE- INTERVIEWS

De resultaten uit de digitale enquête diende als input voor de diepte- interviews voor wederom de *werkomgeving* en *identificatie.* Het streefdoel was om vijftien medewerkers te interviewen, om voorts een goed beeld te kunnen schetsen over wat er 'leeft' binnen de organisatie. De medewerkers zijn uitgenodigd via de mail. Er werd rekening gehouden met de criteria: leeftijd, diensttijd, functie, geslacht en de grootte van de afdelingen voor een goede afspiegeling van de organisatie. De respondenten werden aselect gekozen, zodat iedereen evenveel kans maakte om te participeren. De interviews waren halfgestructureerd, dit wil zeggen dat tijdens het interview de gespreksleider niet van zijn onderwerpenlijst afwijkt en de leiding beter in handen kan houden. Het stellen van open vragen voerde de boventoon, zodat de geïnterviewde vrijgelaten werd in wat hij/zij wilde zeggen. De respondenten blijven voor het onderzoek anoniem en alles werd via een opnamerecorder vastgelegd om geen waardevolle informatie te verliezen.

De voorkeur ging uit naar diepte- interviews vanwege de volgende zes redenen:

- Het achterhalen van opinies, verwachtingen en behoeften;
- Het toelichten van complexe termen zoals: missie, visie en kernwaarden;
- Bruikbare antwoorden: geven van toelichting als de respondent de vraag niet begrijpt;
- Verder uitdiepen van bepaalde (gevoelige) onderwerpen;
- Analyseren over welke kennis de geïnterviewde beschikt;
- Waarnemen van non-verbale communicatie en luisteren naar intonatie.

Een overzicht van de gehouden interviews zijn te vinden in bijlage 7: Verantwoording diepte- interviews. En de gestructureerde vragenlijst is te vinden in bijlage 8: Interviewleidraad.

GROEPSDISCUSSIE

Er werd met tien medewerkers een groepsdiscussie gehouden om de *identiteit* concreet vast te stellen. De medewerkers ontvingen een email met daarin de bedoeling en toelichting van de interactieve bijeenkomst (zie bijlage 9: Opzet groepsdiscussie). Zoals reeds eerder vermeld, zijn er in voorgaande onderzoeksmethoden gegevens verzameld rondom de identiteit om de kernwoorden van de directie te vergelijken met de perceptie van de medewerkers. Bovendien om zoveel mogelijk medewerkers te betrekken bij de totstandkoming van de identiteit. Deze input zorgde ervoor dat de acht kernwaarden konden worden vastgesteld. Deze resultaten werden in de groepsdiscussie kort besproken, zodat de vervolgstappen in gang konden worden gezet. Er werd dieper ingegaan op het begrip identiteit en de interpretatie van de kernwaarden. De respondenten hebben als eerste een moodboard gemaakt: door middel van afbeeldingen en trefwoorden werd duidelijk hoe zij de gemeente Wijk bij Duurstede als werkgever zien. Daarna werden de kernwaarden geconcretiseerd, in kleine groepjes moesten medewerkers nadenken over één of twee kernwaarden. Vervolgens gingen medewerkers dit aan elkaar presenteren en konden andere medewerkers nog op- of aanmerkingen plaatsen. Hierdoor werd betekenis gegeven aan de kernwaarden. Tot slot zijn de kernwaarden beoordeeld op de huidige- en gewenste identiteit. Dit werd gemeten aan de hand van de spinnenwebmethode van Berstein. Iedere medewerker kende individueel cijfers toe aan alle kernwaarden in de huidige- en gewenste situatie en het gemiddelde cijfer vormde het eindresultaat.

Er is gekozen voor een groepsdiscussie met medewerkers omdat:

- De respondenten (medewerkers) gaan zelf actief aan de slag, en hun beleving, mening en denkbeelden van medewerkers ten aanzien van de identiteit staan immers centraal;
- Het onderwerp komt tot leven, wordt in de breedte afgetast om de identiteit betekenis te geven;
- Groepscohesie zorgt uiteindelijk voor eensgezindheid en samenhang wat in het geval van identificatie de bedoeling is.

SCHRIFTELIJKE ENQUÊTE

Onder het derde onderzoek (wervingsonderzoek) vallen drie subonderzoeken: *doelgroepenanalyse, websitescan* en een *vacaturescan*. Onder de doelgroep ambtenaren valt ook het eigen gemeentelijke personeel en door hen te betrekken kon er een vergelijking worden gemaakt met de rest van de ambtenaren in Nederland. Bovendien vindt de werving vooral regionaal plaats, dus het mediagedrag van de eigen medewerkers geeft een representatief beeld. Alle medewerkers hebben via hun leidinggevende de schriftelijke enquête ontvangen, om vervolgens binnen twee weken weer via de post of persoonlijk in te leveren. Het was de bedoeling om op deze manier te weten te komen in welke specifieke media ambtenaren kijken en dan met name of er een onderscheid te bemerken is qua functiegebied/beroep en leeftijd. Er werd dan ook rekening gehouden met de criteria: afdeling, team/cluster en leeftijd. De vragen hebben een half open karakter: medewerkers kunnen meerdere antwoorden aanvinken en zelf mediatitels benoemen. De vragenlijst is te zien in bijlage 10: Interne vragenlijstje mediagedrag.

De voorkeur ging uit naar een schriftelijke enquête vanwege:

- Het betrekken van meer buitendienst medewerkers (afdeling Beheer) en de meesten beschikken niet over een computer. Bovendien is er nog geen aansluiting vanuit huis;
- Het onderscheid in mediagedrag naar de twee criteria (team en leeftijd) te achterhalen;
- Belangrijkheid benadrukken doordat de afdelingshoofden de enquête verspreiden voor een zo hoog mogelijk respons in een korte tijd.

SECOND OPINION

Om over de meest up-to-date gegevens te beschikken inzake het mediagedrag van de beoogde (wervings)doelgroepen is de Intelligence Group benaderd. De Intelligence Group is een toonaangevend onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, werving en recruitment. Zij houden iedere maand een ArbeidsmarktGedragsOnderzoek (AGO) onder 1400 personen en zijn specialist op het gebied van wervingsvraagstukken. Daarnaast is de Campaign Group benaderd door mee te doen aan de vacaturetestdagen. Zij houden zich bezig met wervingscampagnes en ze hebben de nieuwste vacature – met de sinds kort samengestelde kaders- van de gemeente Wijk bij Duurstede bekeken en beoordeeld. Hierdoor kon zo deskundig mogelijk advies worden gegeven.

KANTTEKENING

De tijds- en werkdruk van de medewerkers speelde een belangrijke rol in de keuze naar alle onderzoeksmethoden. Het was erg lastig om met medewerkers afspraken te maken, laat staan om medewerkers tegelijkertijd bij elkaar te krijgen. Alle keuzes zijn in overleg gemaakt.

6. RESULTATEN EN CONCLUSIES

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten van de verschillende onderzoeken. Vervolgens zijn er op basis van de onderzoeksresultaten conclusies getrokken, deze staan per onderzoek onder de resultaten aangegeven.

6.1 Medewerkerstevredenheidsonderzoek

RESULTATEN ONLINE ENQUÊTE

In totaal hebben 106 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Dit betekent 56% respons ten opzichte van de totale populatie. Voor een weergave van alle grafieken, tabellen, tips en opmerkingen van medewerkers zie bijlage 11: Resultaten digitale enquête. De resultaten worden hieronder per deelonderwerp besproken:

- **Inhoud van het werk.** Het overgrote gedeelte (85%) van de respondenten vindt de inhoud van het werk leuk. Daarnaast ervaren veel medewerkers (73%) vrijheid en voldoende eigen inbreng (80%) in het werk. Tachtig procent van de respondenten gaat dan ook met plezier naar het werk. De aandachtspunten liggen volgens de respondenten op het gebied van ontplooiing, zodat werk uitdagend blijft en de capaciteiten optimaal worden benut.

- **Sfeer en cultuur**. Zeventig procent van de respondenten voelt zich thuis. Ook geven vele respondenten (75%) aan dat collega's persoonlijke belangstelling hebben. Waar de respondenten beduidend negatiever over zijn is het elkaar aanspreken op gedrag, het houden aan de gemaakte afspraken en het openlijk en direct oplossen van conflicten. Het aantal respondenten dat hier positief over denkt komt niet hoger dan 37 procent. De vraag blijft: 'Hoe komt dat medewerkers vaak niet de confrontatie met elkaar aangaan?' Dit kan te maken hebben met verantwoording nemen en krijgen (mee eens: 54%) en het ontvangen van complimenten (mee eens: 50%).

- **Betrokkenheid**. Opvallend is dat slechts 8% van de respondenten kan zeggen dat er sprake is van saamhorigheid. Maar 14% is goed op de hoogte van de werkzaamheden op andere afdelingen. Kanttekening hierbij is dat onbekend is in hoeverre medewerkers elkaar kennen, met elkaar in contact komen en of zij daar behoefte aan hebben. Daarentegen kunnen de meeste medewerkers (66%) terecht bij hun collega's en de direct leidinggevende indien er problemen zijn.
  De relatie met de top is wat afstandelijker, 13% van de respondenten heeft het gevoel dat de directie echt weet wat er speelt op de werkvloer. Daarnaast heeft 48% van de respondenten het idee dat meedenken en inspraak wordt gewaardeerd. Ook valt het grote grijze gebied (55%) op ten aanzien van het afwikkelen van klachten. Dit kan betekenen dat er weinig zicht op is of dat men zelf nooit een klacht heeft ingediend. Aan de andere kant vindt 68% van de respondenten dat ze zelf met hun werk iets toevoegen aan de organisatie. Bovendien is meer dan de helft (59%) trots om bij de gemeente Wijk bij Duurstede te werken.

- **Teamwork en samenwerking.** Zevenenzestig procent van de respondenten geeft aan te werken in een gemotiveerd team. Ongeveer de helft van de respondenten (59%) is van mening dat (naaste) collega's elkaar helpen om het werk gedaan te krijgen. Dit geldt eveneens voor het rekening houden met elkaars belang en het openstaan voor opbouwende kritiek. De samenwerking binnen de afdeling en tussen afdelingen is andere koek. Slechts 29% van de respondenten is positief over de samenwerking en 37% vindt dat zij tijdig op de hoogte worden gebracht over de werkzaamheden voor en met anderen. Terwijl 52% van de respondenten het ermee eens is dat kennis optimaal wordt benut. Tot slot wordt de begeleiding bij de indiensttreding als aandachtspunt gezien.

- **Informatie en communicatie.** De informatie en verantwoordelijkheden met betrekking tot de eigen functieomschrijving is voor 84% van de respondenten duidelijk, alleen is veel informatie niet altijd voldoende en tijdig voorhanden, waardoor de informatiespreiding naar behoefte niet optimaal is. Opvallend is dat veel respondenten (42%) geen mening hebben als het gaat om het tijdig informeren van beleidsinformatie zoals organisatieveranderingen. Wat betreft de communicatie zijn de meeste respondenten met 27% het minst tevreden over de communicatie binnen de afdeling en tussen afdelingen. Over de communicatie tussen de medewerkers en de leidinggevende is slechts 10% van de respondenten echt ontevreden. Alleen beschouwt men de effectiviteit van de afdelingsvergaderingen als middelmatig.

- **Leiderschapsstijl.** Over de relatie met de leidinggevende zijn de respondenten positief gestemd. Met name het bieden van een luisterend oor (70%), het stimuleren om mee te denken (73%) en oplossingsgericht te werk gaan (67%). Iets meer dan de helft van de respondenten vindt dat de leidinggevende doeltreffend werkt, problemen traceert en medewerkers stimuleert om talenten te ontwikkelen. De leiderschapsstijl door de organisatie heen valt uit de percentages niet duidelijk te typeren als een menselijke leiderschapsstijl, waar dus niet koel en afstandelijk met personeel wordt omgegaan. Ook weten veel respondenten (36%) niet of hun leidinggevende een duidelijk toekomstbeeld heeft.

- **Loyaliteit.** De medewerkers zijn redelijk loyaal aan de gemeente Wijk bij Duurstede. Toch zou bijna een vierde (23%) weggaan als ze elders meer kunnen verdienen, 35% zou dit niet doen en 30% laat het in het midden. Deze percentages liggen dicht bij elkaar. Iets minder dan de helft (46%) ziet weinig redenen om weg te gaan, terwijl 21% van de respondenten wel zo z'n vertrekredenen heeft. De komende drie jaar wil 48% hier dan ook werkzaam blijven en 17% zegt al van niet. Ondanks dat het werken binnen de gemeente Wijk bij Duurstede wel als iets positiefs wordt gezien.

- **Beleid en strategie.** Wat meteen in het oog springt zijn de grote grijze gebieden, wat duidt op onduidelijkheid/vaagheid rondom de identiteit van de gemeente Wijk bij Duurstede. De percentages van medewerkers die bekend zijn met de gezamenlijke vertrekpunten liggen dan ook laag: missie (50%), visie (41%), strategie (28%) en de kernwaarden (43%). Hierdoor weten veel medewerkers niet (41%) of zij de gezamenlijke vertrekpunten toepassen in hun werk. 52% van de respondenten weet echter wel welke resultaten behaald moeten worden.

- **Medewerkersprofiel.** 83% van de respondenten geeft aan zelfstandig te zijn in de uitvoering van hun werk. Toch heeft 62% van de respondenten anderen nodig om het werk zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Daarnaast is 75% van de respondenten van mening flexibel te zijn en kennis te delen met anderen. Alleen wordt onvrede door 37% van de respondenten nog weleens voor zichzelf gehouden. Verder is een relatieve kleine meerderheid (64%) zich goed bewust van zijn/haar talenten en investeert daar zelf in. Als laatste punt kijkt 64% van de respondenten enthousiast aan tegen vernieuwingen en is daardoor vooruitstrevend.

- **Organisatie- identiteit.** De typerende trefwoorden van de organisatie zoals die door de top zijn benoemd, werden weinig letterlijk door de medewerkers genoemd, maar hebben wel indirect met elkaar te maken. Daarnaast zijn veel associaties eerder negatief dan positief te noemen: samen (afstand), klantgericht (meedenkend), professioneel (hardwerkend), slagvaardig (traag), kwaliteit (veel praten, minder doen), flexibel (bereidwillig), verantwoordelijk en betrouwbaar (open). Trefwoorden die medewerkers zelf vaak aandragen zijn ambitieus, sociaal/betrokken, toekomstgericht/vernieuwend, mensgericht en collegiaal.

RESULTATEN DIEPTE- INTERVIEWS

Er zijn, zoals gepland, vijftien medewerkers geïnterviewd waaronder twaalf medewerkers en drie afdelingshoofden. De resultaten worden wederom per onderwerp besproken. Voor een uitgebreidere versie met citaten van medewerkers verwijs ik naar bijlage 12: Resultaten diepte- interviews.

- **Inhoud van het werk.** De uitvoering van het werk wordt als divers bestempeld. Er zijn veel specialistische functies waardoor medewerkers zelfstandig zijn in de uitvoering van het werk. De geïnterviewden zien het als hun eigen verantwoordelijkheid om het werk voor zichzelf leuk te maken. Daarnaast is de ervaring dat het nemen van eigen initiatieven en met ideeën komen weinig wordt gestimuleerd, maar vooral vanuit de medewerker zelf komt. De geïnterviewden gaven ook aan dat ze zelf dingen in hun werk oppakken als daar tijd en ruimte voor is, maar het afdelingshoofd kan hier wel aandacht aan (blijven) besteden.

- **Doorgroeimogelijkheden.** De verticale doorgroeimogelijkheden wordt als beperkt ervaren gezien de omvang van de organisatie. Het bespreken van loopbaanwensen hangt volgens de geïnterviewden vooral af van de medewerker met zijn of haar ambitie. Daarentegen is de ervaring dat het vaak mogelijk is om de professionele capaciteiten binnen een vakgebied te ontwikkelen, een enkeling is hier ontevreden over. Vele medewerkers zijn zich bewust van hun sterken en zwakten door feedback van anderen, alleen is dit niet vanzelfsprekend binnen de gemeente Wijk bij Duurstede. Terwijl de geïnterviewden willen werken aan hun professionele én persoonlijke ontwikkeling. In hun huidige functie willen ze groeien middels opleiding, uitdagende klussen en door te rouleren of te schuiven in taken.

- **Arbeidsomstandigheden.** De werkplek met apparatuur en voorzieningen wordt over het algemeen positief beoordeeld, alleen kunnen degene die een kamer delen zich lastiger concentreren en dit beïnvloedt de productiviteit. Andere aandachtspunten zijn klimaatbeheersing en de computersnelheid. Daarnaast verschilt de werkdrukbeleving, dit heeft te maken met de aard van de functie, onderbezetting of druk van bovenaf. Het werk loopt vaak anders dan gepland en ad hoc klussen zorgen voor werkachterstand en overwerk. De werkstress wordt door de meeste geïnterviewden niet als overmatige stress gezien. Tot slot gaan de geïnterviewden een werkdag positief tegemoet- behalve bij de medewerkers die momenteel echt overlopen van het werk- en aan het einde van de dag zijn vele medewerkers moe.

- **Sfeer en cultuur.** De sfeer wordt omschreven als collegiaal en informeel, maar ook als te aardig en te voorzichtig. Hierdoor blijven dingen onuitgesproken en dreigen te ‘zweven’. Men vindt elkaar sociaal en betrokken op mensniveau, maar op werkgebied speelt er een aantal kwesties. Ten eerste is het aanspreken op gedrag lastig, dit komt omdat het niet altijd duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook geven de geïnterviewden gemakkelijker positieve dan negatieve feedback, want de meeste zijn bang dat daardoor de relatie verslechtert. Daarnaast is afspraak niet altijd afspraak, de geïnterviewden denken niet dat het onwil is, maar meer wegens omstandigheden. Dit kan vertraging opleveren of dat dingen van de baan worden geschoven. Bovendien is men van mening dat het management een betere voorbeeldfunctie kan vervullen.

- **Betrokkenheid**. De relatie binnen een team wordt omschreven als open, gemotiveerd en sociaal met veel persoonlijk contact. Binnen de afdeling is de band goed, maar nog wat oppervlakkig. De relatie met de leidinggevende is open en laagdrempelig. Het contact buiten de eigen afdeling vindt vooral plaats als men elkaar nodig heeft voor werk. Dit komt door drukte en anonimiteit. Het contact verloopt met name via overleg of de mail. Geïnterviewden gaven aan weinig raakvlakken te ervaren, het contact moet vooral relevant zijn. Het contact met de directie is er weinig. De geïnterviewden gaven dat ze hen vaker op de werkvloer zouden willen zien voor meer feeling en het uitwisselen van ideeën.

- **Leiderschapsstijl.** De omgang met de eigen afdelingshoofd wordt getypeerd als persoonlijk, er wordt rekening gehouden met de persoon achter de functie.

- **Teamwork en samenwerking.** De samenwerking binnen een team/cluster gebeurt via persoonlijk contact en het wordt als prettig ervaren. Binnen de afdeling is persoonlijk overleg lastiger te plannen, medewerkers lopen vaak even binnen. Ondanks dat veel specialistische functies binnen een afdeling zitten, vinden de geïnterviewden dat er meer kan worden samengewerkt. Daarnaast zijn de geïnterviewden van mening dat de leidinggevende goed de vinger aan de pols houdt. Beslissingen worden vaak persoonlijk afgestemd. De samenwerking met andere afdelingen is vooral projectmatig van aard. Een aandachtspunt is de onderlinge afstemming. Tot slot zouden de geïnterviewden de invloed (meningen en ideeën) van medewerkers zichtbaar willen zien door terugkoppeling.

- **Informatie en communicatie.** Medewerkers gaan niet zozeer op zoek naar informatie: als ze iets willen weten vragen ze het aan collega's, dat werkt sneller. De geïnterviewden gaven aan nauwelijks te weten waar anderen mee bezig zijn, terwijl ze het wel belangrijk vinden om goed integraal te kunnen samenwerken. Informatie is niet gemakkelijk voor handen. De communicatiemiddelen kunnen beter worden benut: het intranet mag gebruiksvriendelijker met meer informatie en toegankelijke en actuele informatie. De persoonlijke communicatie moet vooral nuttig zijn met ruimte voor zaken die spelen op de werkvloer. Medewerkers willen tijdens het afdelingsoverleg meer met elkaar in gesprek gaan. Informele borrels of bijeenkomsten zijn er weinig, maar de geïnterviewden vinden het leuk om dan contacten op te doen.

- **Beloning en waardering.** De persoonlijke waardering vinden de geïnterviewden het belangrijkst, collega's en het afdelingshoofd geven af en toe een compliment, maar men hoort (indirect) eerder negatieve dan positieve geluiden. Over het salaris hebben de geïnterviewden niets te klagen, soms verrichten ze echter extra taken en een kleine beloning is dan wel op z'n plaats. Daarnaast valt hen op dat bepaalde projecten extra positief in het daglicht worden gezet, terwijl het goed doen van de 'normale' werkzaamheden vaak niet wordt gezien. De geïnterviewden zouden het leuk vinden als het management hun trots zouden uiten. Ook is het onderscheid in beloning onduidelijk: inzicht om een gratificatie te geven ervaart men als beperkt en iedereen krijgt standaard een extra periodiekje.

- **Loyaliteit.** De vrijheid en diversiteit in de uitvoering van het werk met oog voor de mens maakt het werken voor de gemeente Wijk bij Duurstede leuk. Het ontbreken van doorgroeimogelijkheden of manieren om je verder te ontwikkelen vormen redenen om te vertrekken. Ook aanhoudende werkdruk met weinig waardering of erkenning wordt een enkele keer benoemd. Sommigen kunnen niet met zekerheid zeggen of ze bij de gemeente Wijk bij Duurstede willen blijven werken, dit hangt af van de uitdaging en mogelijkheden die op hun pad komen. Als er een leuke vacature vrij zou zijn, dan zouden ze anderen wel aanraden om hier te komen werken.

- **Beleid en strategie.** Bijna alle geïnterviewden kunnen niet de missie, visie en de strategie benoemen. De kernwaarden zijn bekender, maar ze zijn zich niet bewust of ze dit goed toepassen in het werk. Onder flexibel wordt verstaan: de bereidheid om te switchen en in te spelen op situaties. Betrouwbaar als iemand integer handelt, doet wat hij/zij zegt en open is. Verantwoordelijk wordt gezien als een verantwoordelijke houding in het werk. Daarnaast is opvallend dat de geïnterviewden niet goed weten hoe ze met z'n alle (mee)werken aan de gezamenlijke vertrekpunten.

- **Medewerkersprofiel.** Medewerkers vinden zichzelf zelfstandig, zelfbewust bezig, flexibel, betrouwbaar en verantwoordelijk in hun werk. De geïnterviewden vinden andere medewerkers collegiaal en sociaal betrokken. Er is wel een tweedeling qua type medewerkers: de ene medewerkers is cynisch met een ambtenarenhouding en de andere medewerker is erg geïnteresseerd en betrokken.

- **Overig.** De begeleiding bij de indiensttreding wordt volgens de geïnterviewden niet overal consequent toegepast en wordt als vrij kortstondig ervaren. Medewerkers zien nog vaak onbekende gezichten en iets meer begeleiding wordt op prijs gesteld. Nu moeten zij veel zelf zoeken naar regels, gewoonten en organisatie-informatie. Daarnaast hebben jonge en nieuwe medewerkers de behoefte om met andere (nieuwe) medewerkers in contact te komen.

CONCLUSIES MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK

- **Inhoud van het werk**. Het blijkt dat de medewerkers veel vrijheid ervaren in de uitoefening van hun functie, hierdoor voelen ze zich verantwoordelijk voor de inhoud van het werk. Bovendien bedenken autonome mensen meer nieuwe dingen. Ondersteuning van het afdelingshoofd om doelen te behalen, initiatieven en ideeën te stimuleren en/of aan te dragen werkt motiverend.

- **Doorgroeimogelijkheden.** Medewerkers willen blijvend in hun persoonlijke en professionele groei investeren, alleen is de begeleiding (coaching) is voor verbetering vatbaar. De uitdaging zien zij voornamelijk in hun huidige functiegebied door afwisselend werk en loopbaanperspectief.

- **Arbeidsomstandigheden**. De werkdrukbeleving is redelijk hoog. Dit komt omdat medewerkers in en uit blijven lopen voor ad hoc klussen waardoor de eigen planning in de war komt. Daarnaast is het lastig om denkwerk te verrichten op een gedeelde kamer en veel kennis is vaak in één persoon verenigd wat de personeelsbezetting beïnvloed.

- **Sfeer & cultuur.** Als duidelijk zou zijn waar ieder zijn/haar verantwoordelijkheid ligt en men wordt zowel positief als negatief op gedrag aangesproken, dan durft men eerder de confrontatie aan te gaan, zodat er meer het gevoel ontstaat van teambuilding. Voorbeeldgedrag is van belang.

- **Betrokkenheid.** Ondanks dat medewerkers terecht kunnen bij collega's en de direct leidinggevende is de saamhorigheid nog ver te zoeken, omdat men weinig raakvlakken met elkaar ervaart en er zijn weinig contactmomenten. Daarnaast voelt men zich weinig betrokken bij de directie en beleidsvorming.

- **Teamwork en samenwerking.** Medewerkers voelen zich verbonden met het eigen team. De samenwerking binnen de afdeling en tussen afdelingen wordt echter als slecht betiteld. Dit komt met name door het ontbreken van overzicht, afstemmingsproblemen en de terugkoppeling van de resultaten.

- **Informatie en communicatie.** Medewerkers weten niet goed waar andere medewerkers mee bezig zijn en wat er speelt. Bovendien is er te weinig concrete informatie beschikbaar (beleids- beheer- en sociale informatie), waardoor men eerder bij collega's te rade gaat. Medewerkers worden hierdoor ook passief in het halen van informatie. De beperkte informatiedoorstroming heeft invloed op het doelgericht en efficiënt uitvoeren van de werkzaamheden, de kwaliteit van de samenwerking en de verbondenheid met de organisatie en elkaar.

- **Leiderschapsstijl.** De leiderschapsstijl ervaren de medewerkers als persoonlijk en open. Er valt te spreken van een menselijke leiderschapsstijl.

- **Loyaliteit**. Er werken iets meer verbonden dan geboeide medewerkers. De binding met de organisatie is redelijk, maar nog niet erg sterk te noemen. Om medewerkers te behouden dient ingezet te worden op doorgroeimogelijkheden/ontwikkeling en waardering. De focus van de medewerker ligt niet alleen bij de organisatie, maar ook op de eigen loopbaan (career commitment).

- **Beloning en waardering**. Medewerkers zijn vooral intrinsiek gemotiveerd, maar het gevoel van erkenning voor de prestaties wordt vergroot als het management complimenten uitdeelt en hun trots uit. Bovendien werkt onderscheid in beloning- als er goede prestaties zijn geleverd- motiverend.

- **Beleid en strategie.** Medewerkers weten niet of ze allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben en of de gezamenlijke vertrekpunten op de juiste manier worden toegepast. Dit is één groot grijs gebied, waardoor de neuzen niet dezelfde richting op staan.

- **Organisatie- identiteit**. De identiteit is onduidelijk en komt daardoor niet tot leven. De medewerkers gedragen zich derhalve niet als Wijkse- gemeentelijke ambassadeurs.

- **Medewerkersprofiel**. De perceptie van de medewerkers komt aardig in de buurt van het profiel dat de organisatie van haar medewerkers wenst. Aandachtspunten zijn wederzijdse/interafhankelijke verbondenheid en assertiviteit om goed feedback te kunnen geven en te ontvangen.

- **Overig.** Het introductieprogramma moet consequent worden toegepast met voldoende praktische – en algemene informatie voor handen om het werk eigen te maken. Bovendien zijn contactmomenten noodzakelijk om een thuisgevoel te krijgen.

6.2 Identiteitsonderzoek

Stap 0: Kernwaarden bepalen

Drieënzeventig medewerkers hebben reeds hun associaties rondom de identiteit van de gemeente Wijk bij Duurstede genoemd. In totaal zijn er zo'n 63 typerende trefwoorden gegeven (zie bijlage 11: Resultaten digitale enquête) en deze zijn- aan de hand van de percentages en het samenvoegen van overlappende trefwoorden- teruggebracht naar acht samenhangende kernwaarden die de merkpersoonlijkheid van de organisatie weergeven. Deze kernwaarden zijn: flexibel, betrouwbaar, verantwoordelijk, klantgericht, samenwerken, mensgericht, professioneel en kwaliteit. *Met de directie is besloten dat de eerste vier kernwaarden primair van belang zijn.*

RESULTATEN GROESPDISCUSSIE

Met tien medewerkers van de afdeling Beleid, Control en Advies (BCA) inclusief het afdelingshoofd heeft de groepsdiscussie plaatsgevonden. Uit ieder team/cluster was sowieso één medewerker aanwezig.

Stap1: Moodboard maken

Allereerst werd de identiteit- acht kernwaarden- gevisualiseerd. Hierdoor kwamen we met elkaar in de juiste sfeer en werd op een andere manier stilgestaan bij het onderwerp.

Het resultaat is dat de afbeeldingen verschillende aspecten van de gemeente Wijk bij Duurstede illustreren:

- Externe (werk)omgeving: oud en historisch, traditioneel, natuur en water, dus hetgeen wat de gemeente te bieden heeft voor inwoners en toeristen.
- De interne werkbeleving: toekomstgericht, vernieuwend, hardwerkend, reorganisaties, vriendelijk en betrokken collega's, steeds meer teamwork, veel overleg, weinig hiërarchie, eilandgedrag en opleidingsmogelijkheden.

Stap 2: Kernwaarden concretiseren

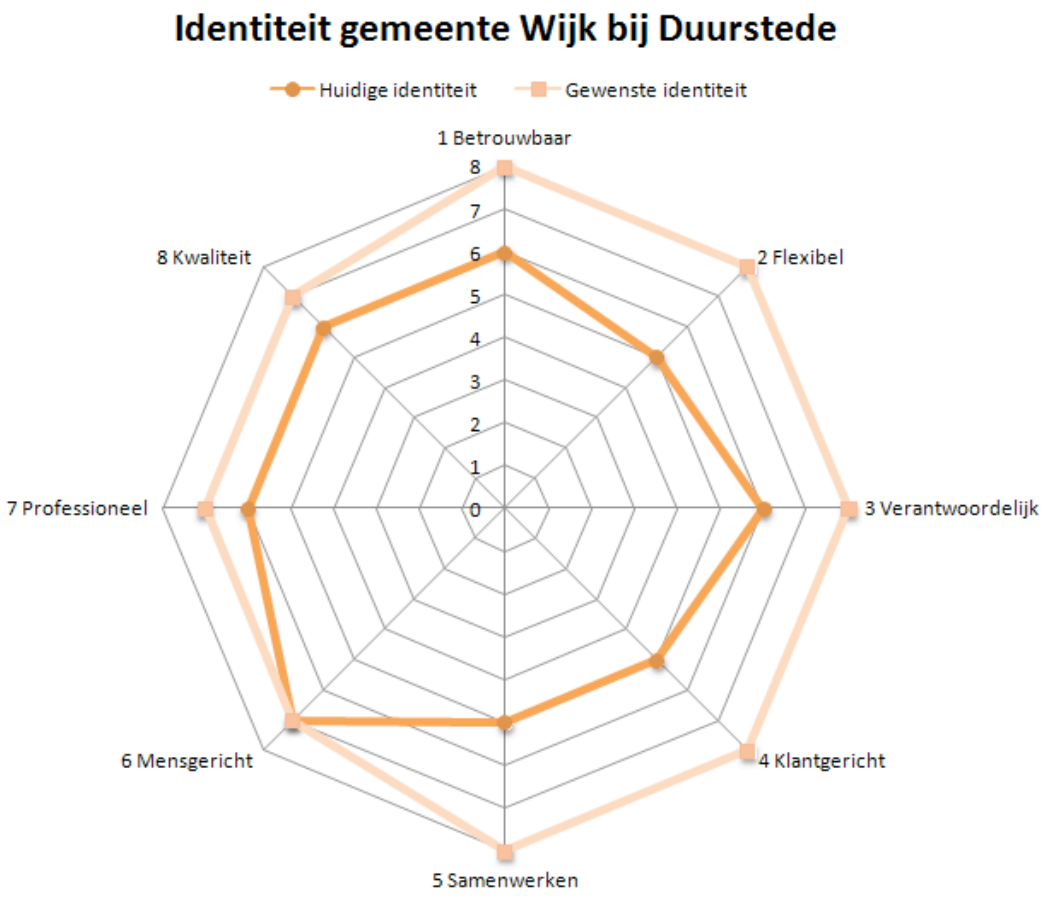
In onderstaande tabel is de inhoudelijke betekenis van de acht kernwaarden weergegeven, hierdoor hebben de kernwaarden meer lading gekregen.

Tabel 6. Definiëring van de kernwaarden

Eigenschap	Inhoudelijke betekenis van de eigenschap
Flexibel	Op basis van respect en aandacht beweeg je mee en je maakt ruimte in de relatie met een ander.
Betrouwbaar	In relaties ben je trouw aan jezelf en de ander kan zich op jou verlaten.
Verantwoordelijk	Je tekent voor wat je moet doen en dat maak je zichtbaar.
Klantgericht	Inspelen op de huidige en verwachte behoeften van interne en externe klanten waarbij je oplossingsgericht te werk gaat.
Samenwerken	Je werkt aan een gemeenschappelijk doel dat het eigen doel overstijgt, waarbij rekening wordt gehouden met elkaars belangen.

Mensgericht	Je bent oprecht betrokken bij elkaar om op een plezierige wijze resultaten te boeken.
Professioneel	Je beschikt over voldoende deskundigheid om werk op een verantwoorde wijze te verrichten.

Stap 3: Kernwaarden beoordelen



Aan de hand van de interpretatie van de kernwaarden zijn scores van één (als laagste cijfer) tot en met tien (als hoogste cijfer) toegekend. In bovenstaan figuur is de kloof tussen de huidige en gewenste situatie te zien, wat – met uitzondering van mensgericht- zichtbaar is bij iedere merkeigenschap. Het gemiddelde cijfer ligt in de huidige situatie rond de zes en in de gewenste situatie rond de 7.5. De laagste scoren zijn toegekend op het gebied van samenwerking, flexibiliteit en klantgerichtheid.

Voor een foto van de gemaakte moodboard, verdere interpretatie van de kernwaarden om het meetbaar te maken en voor voorbeelden die de scores van de huidige identiteit verklaren zie bijlage 13: Resultaten groepsdiscussie.

CONCLUSIES IDENTITEITSONDERZOEK

- De identiteit wordt enerzijds geassocieerd met de inrichting en karakteristieke omgeving van de gemeente Wijk bij Duurstede, anderzijds met de interne organisatie.

- Bijna alle kernwaarden moeten omhoog geschroefd worden binnen de organisatie, zodat de gewenste situatie bereikt gaat worden.

6.3 Wervingsonderzoek

RESULTATEN DOELGROEPENANALYSE

De arbeidsmarktbeleving en het mediagedrag van de beoogde doelgroepen ambtenaren, starters, herintreders en stagiaires staan hierin centraal. De landelijke resultaten dienen als ijkpunt; bij de doelgroep ambtenaren werd ook het eigen personeel betrokken, waarbij 67 medewerkers de schriftelijke enquête hebben ingevuld. De resultaten worden per doelgroep achtereenvolgens beknopt weergeven.

1. Ambtenaren

1.1 Pullfactoren

Belangrijkste reden om voor een werkgever te kiezen

Ambtenaren in Nederland	*Gemeenteambtenaren Wijk bij Duurstede*	
1.Inhoud van de functie	1.Inhoud van de functie	(13%)
2.Bijdrage aan de maatschappij	2. Werksfeer	(13%)
3.Goede verhouding werk/privé	3. Goede verhouding werk/privé	(11%)
4.Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	4. Afwisseling	(10%)
5.Dichtbij huis	5. Dichtbij huis	(9%)

In de keuze voor een werkgever geldt voor alle ambtenaren dat de inhoud van de functie en een goede verhouding tussen werk en privé de belangrijkste pullfactoren zijn. Ook het werken dichtbij huis vinden ambtenaren een pré. Het verschil is dat de medewerkers van de gemeente Wijk bij Duurstede de werksfeer een belangrijke doorslaggevende factor vinden, hoewel dit onder alle Nederlandse ambtenaren een minder prominente rol speelt. Daarnaast worden de secundaire arbeidsvoorwaarden (7%) door de medewerkers van de gemeente Wijk bij Duurstede minder vaak als beweegmotief aangemerkt. Opvallend is dat de doorgroeimogelijkheden weinig werden genoemd als redenen voor een werkgever, terwijl switchreden nummer één – meer uit jezelf halen en capaciteiten beter benutten- en onderstaande arbeidsdoelen alles te maken heeft met ontwikkeling.

Belangrijkste arbeidsdoelen

Top 5 arbeidsdoelen gemeenteambtenaren Wijk bij Duurstede

1. Werk doen waar je goed in bent en prettig in voelt	(36%)
2. Jezelf ontwikkelen	(23%)
3. Doorgroeien in mijn vak	(15%)
4. Ervaring op doen	(12%)
5. (zoveel mogelijk) Geld verdienen	(9%)

1.2 Belangrijkste wervingsmedia

Top 5 belangrijkste bronnen

Ambtenaren in Nederland		*Gemeenteambtenaren Wijk bij Duurstede*	
1.Vacaturesite	(66%)	1. Bedrijvensites	(19%)
2.Overheidssites	(62%)	2.Vacaturesites	(15%)
3.Vakbladen	(40%)	3. Bekenden/netwerk	(15%)
4.Landelijke dagbladen	(37%)	4. Regionale dagbladen	(11%)
5.Loopbaanbladen	(30%)	5. Vakbladen	(8%)

Belangrijkste media

Gemeenteambtenaren Wijk bij Duurstede

1. AD/UN	(29%)
2.Binnenlands Bestuur	(29%)
3.gemeentebanen.nl	(17%)
4.Wijkse Courant	(14%)
5. monsterboard.nl	(12%)

Ambtenaren zoeken met name op het internet naar een baan, vooral de vacaturesites die gericht zijn op overheidsbanen. Daarnaast is de importantie van de printmedia terug te zien. Er zijn wel wat verschillen te bemerken tussen de landelijke en lokale gegevens over ambtenaren. Ten eerste kijken veel medewerkers van de gemeente Wijk bij Duurstede op websites van andere gemeenten voor openstaande vacatures. Daarnaast worden de lokale en regionale bladen gelezen voor banen in de omgeving. Een ander verschil is de inzet van het eigen netwerk, medewerkers informeren via kennissen en vrienden naar potentiële jobs. En ondanks dat de vakbladen lager in de rang staan, worden geen loopbaanbladen, maar juist vakbladen gebruikt als oriëntatiebron.

1.3 Normaal mediagedrag

Er zijn weinig landelijke gegevens beschikbaar over het normale mediagedrag van ambtenaren. Hieronder staan de belangrijkste media in het normale mediagedrag van de medewerkers van de gemeente Wijk bij Duurstede en interessante titels van vakbladen onder ambtenaren in Nederland.

Belangrijkste media		Belangrijkste vakbladen	
Gemeenteambtenaren Wijk bij Duurstede		*Ambtenaren in Nederland*	
Dagbladen/de krant	**(75%)**	1. Binnenlands Bestuur	(12%)
1. AD (UN)	(36%)	2. Intermediair	(10%)
2. De Telegraaf	(12%)	3. Computable	(4%)
3. Wijkse Courant	(9%)	4. Elsevier	(4%)
4. Wijks Nieuws	(5%)	5. Automatisering Gids	(3%)
Vakbladen/tijdschriften	**(56%)**		
1.Binnenlands Bestuur	(20%)		
2. Intermediair	(5%)		
3. Republic	(5%)		
Internetsites	**(86%)**		
1. nu.nl	(15%)		
2. google.nl	(12%)		
3. Infomil.nl	(7%)		
4. vrom.nl	(5%)		

Het internet wordt wederom het meest gebruikt om actualiteiten in de gaten te houden, maar de genoemde sites zijn erg uiteenlopend. De regionale en lokale kranten worden het meest gelezen. Er zijn niet veel verschillende vakbladen per functiegebied genoemd, terwijl dit interessant kan zijn in de werving van vakspecialisten. Het Binnenlands Bestuur staat in ieder geval onder ambtenaren met stipt op nummer één.

Hieronder is te zien dat het mediagedrag van (gemeente)ambtenaren overeenkomsten vertoont met het totale mediabereik in Nederland.

Totale mediabereik in Nederland

1. De Telegraaf	(15.6%)
2. jobtrack.nl	(14.6%)
3. monsterboard.nl	(12.9%)
4. nationalevacaturebank.nl	(12.6%)
5. AD Dagbladen	(11.4%)

1.4 Hobby's en interesses*

Gemeenteambtenaren Wijk bij Duurstede

1.Uit eten gaan	(14%)
2. Sporten	(9%)
3. Lezen	(9%)
4. Wandelen	(8%)
5. Film kijken	(7%)

*Veel medewerkers van de gemeente Wijk bij Duurstede doen aan vrijwilligerswerk.

2. Starters

2.1 Pullfactoren

Belangrijkste reden om voor een werkgever te kiezen

WO starter	*HBO starter*	*MBO starter*
1. Werksfeer	1. Werksfeer	1. Werksfeer
2. Inhoud van het werk	2. Inhoud van het werk	2. Goede arbeidsvoorwaarden
3. Salaris	3. Salaris	3. Afwisseling van het werk
4. Uitdaging van het werk	4. Uitdaging van het werk	4. Doorgroeimogelijkheden
5. Doorgroeimogelijkheden	5. Doorgroeimogelijkheden	5. Vast contract

Alle starters hebben in beginsel dezelfde beweegmotieven om aan de slag te gaan bij een werkgever. Een fijne werksfeer, de inhoud van het werk en het salaris zijn het belangrijkst. Starters hechten ook een grote waarde aan doorgroeimogelijkheden. Enkele verschillen zijn terug te vinden in de keuze van laatstejaarsstudenten, bij hen speelt een goede naam van de werkgever en de grootte van de organisatie een belangrijkere rol. Gaat het om opleidingsniveau dan zijn er een paar kleine verschillen:

- Laatstejaarsstudenten WO vinden de inhoud en uitdaging van het werk het belangrijkst;
- Laatstejaarsstudenten HBO hechten extra waarde aan persoonlijke idealen en het salaris;
- Laatstejaarsstudenten MBO vinden het salaris met de arbeidsvoorwaarden het belangrijkst (reiskostenvergoeding en opleidingsmogelijkheden).

De twijfel om door te studeren is nu groter in verband met de kredietcrisis, de aansluiting van een baan op de studie vindt men namelijk erg belangrijk. Bovendien hebben starters in de zoektocht naar een baan behoefte aan begeleiding en extra informatie om een goed beeld te krijgen van alle kansen en mogelijkheden die banen bieden. Traineeships zijn erg populair onder starters om te leren en tegelijkertijd werkervaring op te doen.

2.2 Belangrijkste wervingsmedia

Top 5 belangrijkste bronnen

Starters WO	*Starters HBO*	*Starters MBO*
1.Vacaturesites	1. Vacaturesites	1. Vacaturesites
2. Bekenden/netwerk	2. Open sollicitatie	2. Open sollicitatie
3. Open sollicitatie	3. Dagblad/de krant	3. Dagblad/de krant
4. Dagblad/de krant	4. Bekenden/netwerk	4. Bekenden/netwerk
5. Bedrijvensites	5. Bedrijvensites	5. Uitzendbureau

Belangrijkste media

Starters WO	*Starters HBO*
1. De Volkskrant	1. monsterboard.nl
2. monsterboard.nl	2. nationalevacaturebank.nl
3. Intermediair	3. werk.nl
4. nationalevacaturebank.nl	4. De Telegraaf
5. intermediair.nl	5. Intermediair

Internet is onder starters de grootste oriëntatiebron, vooral (commerciële) vacaturesites worden vaak geraadpleegd. Opvallend is dat starters aangeven dat het eigen netwerk vaak wordt ingeschakeld. De dagbladen staan ook hoog in de rang als oriëntatiebron. Er zijn weinig verschillen, alleen is de prioritering net iets anders en starters MBO stappen eerder naar een uitzendbureau. Daarnaast kijken HBO'ers iets meer in de Telegraaf (10.1%) dan in de Volkskrant (8%). Het AD is de tweede overeenkomstige krant. Een vakblad als Intermediair scoort onder hoogopgeleiden goed, omdat het gratis is. Tot slot kijken starters MBO vaker in lokale bladen, gratis dagbladen en huis-aan-huisbladen.

2.3 Normaal mediagedrag

De huidige stroom starters is opgegroeid met nieuwe media en zien het internet als volwaardig medium, welke meerdere taken kan vervullen. Internet wordt gebruikt om mee te werken, informatie in te winnen en om sociale contacten te onderhouden. Ook wordt er muziek gedownload en videoclips of films gekeken. Twitter wint ook aan populariteit, met name onder hoogopgeleiden. Binnen de printmedia worden vooral de gratis kranten, schoolkranten en de gratis vakbladen gelezen. Het leesgedrag is als vluchtig te typeren. Verschillende middelen worden door elkaar heen gebruikt en er wordt naar behoefte geselecteerd. Werkgevers vallen op door humor en interactie. Hieronder staat het normale mediagedrag qua printmedia.

Belangrijkste media

Starters WO	*Starters HBO*
1. De Volkskrant	1. De Telegraaf
2. Metro / NRC handelsblad	2. Metro
3. Spits	3. Spits
4. AD	4. AD
5. Intermediair	5. De Volkskrant

Opvallend is dat veel starters en laatstejaarsstudenten Metro- en Spits- lezers zijn. Dit is te verklaren door de gratis verstrekking en het reizen naar het opleidingsinstituut. Ook in het normale mediagedrag blijken starters HBO de Telegraaf te lezen, alleen komt het AD dan op de tweede plaats. In het normale mediagedrag van WO- opgeleiden is te zien dat de Volkskrant op dezelfde positie blijft. Logischerwijze kijken starters MBO het meest in de gratis dagbladen en in De Telegraaf. De resultaten uit het oriëntatiegedrag en het normale mediagedrag van starters vertonen immers een gelijkenis met het mediabereik onder studerenden in Nederland.

Bereik per medium*

Studerenden WO	*Studerenden HBO*	*Studerenden MBO*
Dagbladen/de krant	**Dagbladen/de krant**	**Dagbladen/ de krant**
Metro (23.3%)	Metro (26.0)	Spits (32.9%)
Spits(21.7%)	Spits (25.5%)	Metro (30.8%)
za. editie De Volkskrant (13.0%)	za. editie De Telegraaf (12.6%)	za. editie De Telegraaf (17.2%)
NRC Next / AD Dagbladen (9.9%)	Dag/ De Pers (12.2%)	De Telegraaf (16.8%)
De Volkskrant (9.8%)	za. editie AD Dagbladen (11.5%)	za. editie AD dagbladen(11.7%)
Vakbladen/tijdschriften	**Vakbladen/ tijdschriften**	**Vakbladen/tijdschriften**
Intermediair (15.4%)	Intermediair (8.7%)	Nursing (5.9%)
Nobiles Magazine (14.4%)	Memory Magazine (7.4%)	Elsevier (3.5%)
Memory Magazine (13.2%)	Nobiles Magazine (7%)	Memory Magazine (2%)
Sum (13.1%)	Elsevier (6.8%)	Bouwwereld (1.4%)
Volkskrant Banen (11.8%)	Volkskrant Banen (6.3%)	Intermediair (1.1%)
Internetsites	**Internetsites**	**Internetsites**
monsterboard.nl (17%)	monsterboard.nl (18.6%)	jobtrack.nl (18.5%)
nationalevacaturebank.nl (12.4%)	nationalevacaturebank.nl (16%)	monsterboard.nl (15.5%)
intermediair.nl (11.7%)	jobtrack.nl (15.9%)	nationalevacaturebank.nl(14.5%)
volkskrantbanen.nl (11.6%)	volkskrantbanen.nl (6.9%)	jobtrack.nl (10.3%)
jobtrack.nl (10%)	ntermediair.nl (5.6%)	werk.nl (7.7%)

* Bereik van printmedia is per editie en bij internetsites het gemiddelde per maand.

2.4 Hobby's en interesses

Starters

1. Internetten
2. Televisie kijken
3. Film
4. Uitgaan
5. Vakantie/reizen

3. Herintreders

3.1 Pullfactoren

Belangrijkste reden om voor een werkgever te kiezen

Deeltijdbaan	(34%)
Baan in de buurt	(33%)
Baan onder schooltijden	(24%)
Leuke baan	(20%)
Fatsoenlijk inkomen	(16%)

Deeltijd kunnen werken is een vereiste voor een herintreder. Veel vrouwen combineren de zorg met werken, dus de balans in werk en privé is erg belangrijk. Flexibele werktijden en de locatie zorgen ervoor dat er meer tijd over blijft voor privézaken. Die flexibiliteit is van belang. Velen moeten rekening houden met kinderopvang, dus voorziening op dat gebied zijn een gunstige bijkomstigheid. Onder een leuke baan bedoelen herintreders een goede werksfeer, voldoende verantwoordelijkheden, uitdaging en zelfstandigheid in de functie. Er is namelijk wel degelijk ambitie, maar het moet geen 'ratrace' worden, maar wel een inspirerende baan op niveau. Opvallend is dat het salaris veel minder belangrijk is.

Onder hoogopgeleide herintreders spelen nog een paar andere pullfactoren mee: thuiswerken en opleidingsmogelijkheden. Ten eerste hoogopgeleide herintreders kiezen ervoor om, geheel of gedeeltelijk, thuis te werken. Deze groep schrijft zich niet in bij CWI, heeft geen economische noodzaak om aan het werk te gaan, maar wil wel graag aan de slag. Alleen is het lastig om op hetzelfde niveau weer aan de slag te gaan, dus herintreders hebben de behoefte om zich bij te spijkeren in hun huidige vakgebied of zijn juist geïnteresseerd in een carrièreswitch. De voorbeelden hieronder illustreren de beweegredenen van hoogopgeleide herintreedsters.

Voorbeeld 1: "Herintreedster Judith van Willigen moest er vooral aan wennen dat ze weer de hele dag achter een bureau moest zitten. Twee jaar geleden realiseerde de juriste zich dat ze meer wilde dan alleen huisvrouw en moeder zijn. 'Bovendien heeft mijn vak ook mijn liefde, ik ben altijd heel geïnteresseerd geweest in de verhouding tussen burger en bestuur en ook toen ik thuiszat, hield ik wel mijn vak bij en las goed de kranten.' Inmiddels werkt ze – na een onderbreking van zes jaar – weer bij haar oude werkgever, een middelgrote gemeente, maar wel een functie lager. 'Ik wilde beslist niet weer een leidinggevende functie, bovendien wilde ik graag tijdens de schooltijden werken.' Omdat ze regelmatig haar oud-collega's tegenkwam, kon ze vrij gemakkelijk weer aan de slag op haar oude afdeling. Ook in haar voordeel was de destijds zeer krappe arbeidsmarkt."

Voorbeeld 2: "Karin Bakker is 39 jaar en werkte als registeraccountant bij een accountantskantoor. Ze kon partner worden, maar koos voor de opvoeding van haar kinderen. Nu wil ze parttime werken om optimale balans tussen werk en gezin te creëren. Met de studie economie, drie jaar ervaring bij het Ministerie van Financiën en ervaring als registeraccountant heeft Karin een mooi curriculum vitae. Het dilemma is dat ze wil instappen op het niveau waar ze is uitgestapt zonder dat dit ten koste gaat van haar gezin."

3.2 Belangrijkste wervingsmedia

Er zijn geen harde cijfers bekend over zowel het normale als het oriënterende zoekgedrag van herintreders. Er wordt gezocht op uiteenlopende manieren:

- Eigen netwerk
- Grote vacaturesites
- Dagbladen/ de (lokale) krant
- Huis-aan-huisbladen
- Vakbladen/tijdschriften
- Banenmarkten en bedrijvendagen
- CWI
- Uitzendbureau / werving en selectiebureaus

De lager opgeleide herintreders kijken vaker in de lokale kranten en huis-aan-huisbladen, daar staan immers vaker banen voor lagere functies in. Ze melden zich tevens meer aan bij het CWI. Uit het voorgaande is al gebleken dat hoogopgeleide herintreders hun vak goed bijhouden. De dagbladen en vakbladen mogen dan ook niet worden vergeten. Daarnaast zijn er tegenwoordig specifieke werving en selectiebureaus die zich specifiek richten op herintreders: UWV Werkbedrijf, vrouwenweeraanhetwerk.nl of SheConsult.nl.

Het bereik per medium van vrouwen en 35- 44 jarigen (de meest voorkomende leeftijdscategorie onder herintreders) geven ook een indicatie over het (normale en oriënterende) mediagedrag van herintreders. Zie onderstaande gegevens.

Bereik per medium

Vrouwen		*35- 44 jarigen*	
Dagbladen/ de krant*		**Dagbladen/ de krant**	
1.za.editie de Telegraaf	(18.2%)	1. za. editie de Telegraaf	(19.5%)
2.Telegraaf (excl. zondagseditie)	(14.8%)	2. Telegraaf (excl. zondagseditie)	(16.1%)
3. Telegraaf (incl. zondagseditie)	(14.6%)	3. Telegraaf (incl. zondagseditie)	(15.8%)
4. Metro	(13.6%)	4. Metro	(14.2%)
5. Spits	(12.7%)	5. Spits	(13.3%)
Vakbladen/ tijdschriften		**Vakbladen/ tijdschriften**	
1. Intermediair + Management Team	(7.2%)	1. Intermediair + Management Team	(11.2%)
2. Intermediair + Computable	(6.5%)	2. Intermediair + Computable	(11.2%)
3. Intermediair + IntermediairPW	(6.3%)	3. Intermediair + IntermediairPW	(9.6%)
4. Intermediair	(6%)	4. Intermediair	(9.4%)
5. Volkskrant Banen	(4.1%)	5. Elsevier	(4.3%)
Internetsites		**Internetsites**	
1.jobtrack.nl	(14.5%)	1. jobtrack.nl	(15.8%)
2. nationalevacaturebank.nl	(13.7%)	2. monsterboard.nl	(13.3%)
3. monsterboard.nl	(12.8%)	3. nationalevacaturebank.nl	(13.2%)
4. werk.nl	(11.8%)	4. werk.nl	(10.2%)
5. vacaturekrant.nl	(9.9%)	5. vacaturekrant.nl	(8.6%)

*AD Dagbladen (±10%) is nummer twee in de rang van geabonneerde dagbladen.

Het bereik onder beide categorieën komt bijna geheel overeen. De Telegraaf is het populairste oriëntatiebron. Het AD komt op een goede tweede plaats. Herintreders zoeken het vaker dichtbij huis, naar alle waarschijnlijkheid zullen zij eerder in regionale dagbladen kijken zoals het AD. Internet wordt ook veelvuldig gebruikt en dan met name de grote bekende vacaturesites. Overigens geldt voor alle functieniveaus in de werkzame beroepsbevolking dat, naast printmedia en internet, het eigen netwerk wordt ingezet. Op plaats nummer vier staat een uitzendbureau.

3.3 Hobby's en interesses

Vrouwen

1.Gezin
2. Sociale contacten onderhouden
3. Winkelen en lekker eten
4. Sporten
5. Lezen

4. Stagiaires

4.1 Pullfactoren

Studenten

1. Werkzaamheden	(27%)
2. Locatie stagebedrijf	(22%)
3. Verwachte werksfeer	(13%)
4. Imago stagebedrijf	(11%)
5. Hoogte stagevergoeding	(10%)

Meest genoemde verbeteringen binnen stagebedrijf

1. Hogere stagevergoeding	(26%)
2. Betere begeleiding	(24%)
3. Meer/leukere werkzaamheden	(21%)
4. Meer interactie tussen collega's	(12%)
5. Betere werkomstandigheden	(9%)

De uitdaging van de werkzaamheden vinden stagiaires het belangrijkst. De locatie van het stagebedrijf staat op de tweede plek. Belangrijke aandachtspunten zijn volgens stagiaires de vergoeding en begeleiding. Verder wordt door een meerderheid aangegeven dat de keuze van een stage samenhangt met het oog op de toekomst.

4.2 Belangrijkste wervingsmedia

Top 5 belangrijkste bronnen

1. Internet	(68%)
2. Langsgaan bij bedrijf	(48%)
3. Via de opleiding	(27%)
4. Eigen netwerk	(27%)
5. Online- bemiddelingsbureaus	(15%)

Voorkeur vorm van communiceren

1.Mail/internet	(39%)
2. Langsgaan bij bedrijf	(28%)
3. Telefonisch	(21%)
4. Per post	(12%)

De voorkeur van de wijze van sollicitatie gaat uit naar de mail/internet. Bijna de helft van de studenten is van mening dat langsgaan bij een bedrijf de beste mogelijkheid is. Opvallend is dat ruim één op de tien studenten sollicitaties per post versturen. Op de vraag hoe studenten hun meest recente stageplek hebben gevonden, wordt vaak aangeven dat bekenden of hun opleidingsinstituut hen heeft geholpen. Verder worden online- bemiddelingsbureaus vaak ingezet om stages te zoeken.

4.3 Normaal mediagebruik

Studenten

1. Internet
2. Gratis dagbladen
3. Vakbladen/tijdschriften

Internetgebruik studenten

1. Nieuws/informatie zoeken	(22%)
2. Chatten/ MSN	(20%)
3. Sociale netwerken (Hyves)	(17%)
4. Downloaden	(13%)
5. Filmpjes bekijken	(12%)

Het internet is het populairste medium. Stagiaires maken gemiddeld tussen de drie en vier uur per dag gebruik van het internet. Stagiaires geven aan dat zij in hun vrije tijd internet vooral gebruiken voor het zoeken naar informatie en nieuws of voor het onderhouden van hun sociale netwerk via Chat/MSN. Als het om de gratis media gaat, dan zijn de Metro (34%) en de Spits (16%) het populairst. De vakbladen/ tijdschriften die studenten lezen die geïnteresseerd zijn in het werken bij de overheid zin vooral Elsevier (7%), Ars Aequi (7%) en Intermediair (5%). Opvallend is dat de student nog de Donald Duck leest (3%).

4.4 Hobby's en interesses

Studenten

1. Uitgaan	(35%)
2. Muziek/film/ dansen	(30%)
3. Sporten	(28%)
4. Computeren	(20%)
5. Reizen	(15%)

Voor meer informatie over het mediagedrag van de doelgroepen zie bijlage 14: Resultaten doelgroepenanalyse. De grafieken en tabellen die het mediagedrag van medewerkers weergeven is te zien in bijlage 15: Resultaten interne mediagedrag.


Gemeente Wijk bij Duurstede

Help jij mee onze bedrijfsvoering verder te ontwikkelen?

Financieel administratief medewerker m/v

(32 uur per week) vacaturenummer 2.2.12

Werkzaamheden

Opleidingseisen

Profiel

Wat bieden we?

Solliciteren?

Vragen?

www.wijkbijduurstede.nl

Acquisitie wordt niet op prijs gesteld.

VACATURESCAN

De personeelsadvertentie van de gemeente is beoordeeld door middel van bureauonderzoek en door de deelname aan de vacaturetestdagen van de Campaign Group; zij hebben percentages toegekend op basis van gegevens uit het AGO en de vergelijking getrokken met de benchmark. De volgende vraag stond centraal: 'Wat zorgt voor een aansprekende advertentie, die informeert en de functie en de werkgever aan de beoogde doelgroepen 'verkoopt'? De belangrijkste resultaten staan hieronder weergegeven.

- **Aantrekkelijkheid van de vacature.** De aantrekkelijkheid van de vacature heeft sterk te maken met de stoppingpower en het leesgemak. De vacature is hier met 80% behoorlijk goed op beoordeeld. Dit heeft te maken met de indeling in tekstvakken, duidelijke tussenkopjes, bulletpoints en witruimtes. De vragende kop prikkelt (potentiële) kandidaten, alleen kan het origineler en minder oubollig. Daarnaast bevat de vacature veel tekst, veel koppen, weinig visuele ondersteuning, geen kleuren en de verwijzing naar website voor meer informatie valt niet op. Bovendien komt het design weliswaar overeen met de website, maar niet met de oorspronkelijke huisstijl.

- **Wie?** Het is belangrijk dat de doelgroep zich herkent in de door de organisatie gestelde eisen en wensen, zodat alleen de juiste kandidaten worden aangetrokken. Ook wat betreft dit aspect komt de vacature met 70% goed uit verf. De functiebenaming is specifiek en herkenbaar. Het gewenste ervaringsniveau is helder en concreet. Dit komt door de vraag naar een aantal jaar werkervaring in hetzelfde functie en specifieke vaardigheden. Daarnaast staan alleen de harde eisen vermeld, wat de vacature duidelijk en voldoende selecterend maakt. Een aandachtspunt is het gevraagde opleidingsniveau, deze moet helder worden aangeven.

- **Wat?** Het is belangrijk dat de beoogde kandidaat in beweging komt door de omschrijving van de functie en het onderscheidend vermogen van de werkgever. Hier scoort de vacature met 60% voldoende op, dit kan beter. Ten eerste zijn de taken en verantwoordelijkheden meer een samenvatting van het technisch functieprofiel. Bovendien wordt in de functieomschrijving geen rekening gehouden met de pullfactoren van de beoogde doelgroep, wat de conversie naar solliciteren verhoogt. Ten tweede komen er weinig onverwachte woorden en zinnen in voor die mensen prikkelen om door te lezen en te reageren. Tevens sluit de tone-of-voice niet geheel aan bij de informele cultuur. Tot slot is de beschrijving van de organisatie kort en krachtig te noemen, maar het moet ook relevant zijn voor de kandidaat en dit verschilt per doelgroep.

- **Waarom?** Wat krijgt de kandidaat terug voor zijn/haar tijd en inspanningen? Met specifieke arbeidsvoorwaarden en mogelijkheden kan een werkgever inspelen op zaken die de beoogde doelgroep als randvoorwaarde ziet en dus in beweging brengt. De gemeente Wijk bij Duurstede doet dit wederom met 60% redelijk goed. Er wordt een salarisindicatie gegeven en de arbeidsvoorwaarden worden onder een apart kopje vermeld. Er is hierbij rekening gehouden met de belangrijkste arbeidsvoorwaarden van de doelgroep, namelijk opleidingsmogelijkheden. Daarentegen worden de pullfactoren weinig benoemd in de wervingstekst, wat het aantal sollicitaties sterk kan vergroten.

- **Waar en wanneer?** Het succes van arbeidsmarktcommunicatie zit in de details. Het zijn de contactgegevens en de call to action die naast de media-inzet het waar en wanneer beïnvloeden. De gemeente Wijk bij Duurstede scoort hier met 90% zeer goed op. De contactgegevens zijn volledig en persoonlijk (naam, functie en telefoonnummer van de contactpersonen). Dit zegt al iets over de informele bedrijfscultuur. Daarnaast wordt de plaatsings- en sluitingsdatum vermeld, dit vergroot de call to action om te solliciteren. Als een vacature namelijk constant open staat en dit ook als zodanig wordt vermeldt, dan wordt de noodzaak om tijdig te reageren verlaagd. Kandidaten kunnen dan zelfs het idee hebben dat het een onaantrekkelijke functie is of dat er mogelijk al kandidaten in een verder stadium van het selectieproces zitten.

Een duidelijke weergave van de beoordeelde vacature, verdere resultaten met informatie over de aandachtspunten en storingsfactoren in vacatures staan in bijlage 16: Resultaten vacaturescan.

RESULTATEN WEBSITESCAN

Het wervingsgedeelte op de website van de gemeente Wijk bij Duurstede is beoordeeld op acht verschillende criteria. Vervolgens is er een vergelijking gemaakt met de vier beste wervingsites in Nederland (Bol.com, Heineken, Universitair Medisch Centrum Utrecht en Price Waterhouse Coopers) en met de vier beste gemeentelijke websites (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Almere) van 2008. Als laatste punt zijn de verwachtingen van baanzoekers ten aanzien van een wervingssite achterhaald. De belangrijkste resultaten staan hieronder (schematisch) weergegeven:

Tabel 7. Beoordeling wervingsgedeelte gemeente Wijk bij Duurstede

Criteria	Beoordeling	Toelichting
Navigatie ➢ Opvallende verwijzing naar vacaturegedeelte ➢ Zichtbaar kruimelpad ➢ Zoekfunctie (zoekgemak) ➢ Weinig/ veel scrollen	X √ √ √ √	Het subkopje 'Vacatures' –wat leidt naar het wervingsgedeelte- is onopvallend. Bovendien staat bedrijfsinformatie op een ander gedeelte van de website, wat niet geheel logisch. Er is wel goed nagedacht over de gebruiksvriendelijkheid: eenvoudige, overzichtelijke (zoek)structuur en de baanzoeker hoeft weinig te scrollen.
Inhoud ➢ Volledig beeld van de werkgever ➢ Wervende tekst ➢ Duidelijke en eenvoudige taal ➢ Actuele informatie ➢ Informele tone-of-voice ➢ Doelgroepgerichte indeling ➢ Optie aanvragen wervingsprocedure	X +/- +/- X √ X X	Informatie over het werken bij de gemeente Wijk bij Duurstede is erg summier. Er wordt volstaan met één alinea over de reorganisatie en waarden/normen. De tekst roept echter vragen op. De vacatures zijn up-to-date, maar lang van stof en de overige informatie op het wervingsgedeelte wordt niet aangepast. Daarnaast wordt er geen rekening gehouden met diverse doelgroepen en de aanpassing van de vacaturetekst op de website.
Design ➢ Look & feel moet overeenkomen met de organisatie-identiteit ➢ Gebruik van (bewegend) beeld ➢ Huisstijl in alle communicatie-uitingen consequent doorgevoerd	+/- X +/-	De verschillende kleuren blauw (en wit) in het design van de website zijn rustgevend met een degelijke uitstraling. Er wordt geen gebruik gemaakt van (bewegend) beeldmateriaal, je ziet lappen tekst. Daarnaast wijken de kleuren af van de gehanteerde huisstijl (donker blauw en donker groen).
Solliciteren/contact ➢ Sollicitatiemogelijkheden ➢ Mogelijkheid tot open sollicitatie/stage ➢ Privacy policy en - statement ➢ Printoptie ➢ Contactgegevens ➢ Ontvangstbevestiging	√ √ X √ √ √	Kandidaten kunnen op diverse manieren (open) solliciteren: online middels een formulier, schriftelijk en telefonisch. Er is alleen geen teken van de NVP Sollicitatiecode (basisafspraken voor de werving- en selectieprocedures) te bekennen. Verder ontvangt de kandidaat een paar dagen later een persoonlijke bevestiging. Tot slot is er een printoptie en de contactgegevens staan duidelijk aangegeven.
Compatibiliteit ➢ Gangbare browsers (Internet Explorer en Mozilla/Firefox) ➢ CMS systeem	√ √	De site van de gemeente sluit aan bij de meest gangbare browsers, Er wordt gewerkt met TYPO3, een Content Management System (CMS). Dit CMS systeem heeft vele functionele voordelen, maar de mogelijkheden worden niet volledig benut.
Relatiebeheer ➢ Mogelijkheid tot profiel aanmaken met jobalert (per email of sms) ➢ RSS-feed (Really Simple Syndication) voor een seintje bij nieuwe vacatures ➢ Mogelijkheid tot abonneren op e-mail nieuwsbrief ➢ Referrals/ Tell a friend ➢ FAQ's (Frequently Asked Questions)	X X X +/- X	Kandidaten kunnen geen eigen profiel aanmaken op de site en automatisch (relevante) vacatures ontvangen via een jobalert. Er is ook geen digitale nieuwsbrief waarop men zich kan abonneren. Daarnaast zijn er geen veelgestelde vragen aanwezig, die onduidelijkheden bij kandidaten kunnen wegnemen. Bezoekers kunnen overigens wel vrienden wijzen op de vacatures, maar het icoontje spreekt niet voor zich, is klein en daardoor onopvallend.

Interactie ➢ **Aanwezigheid van filmpjes, behendigheidsgame en test** ➢ **Mogelijkheid tot online vragen stellen via een chatmodule, forum of weblog.**	X X	Er zijn geen interactiemogelijkheden aanwezig op het wervingsgedeelte van de website. Daarbuiten staan op de website wel een paar weblogs, maar deze zijn niet erg actueel.
Vindbaarheid ➢ **Wervingssite goed vindbaar via zoekmachines op internet** ➢ **Wervingsagenda**	√ X	Het wervingsgedeelte van de gemeente Wijk bij Duurstede is via zoekmachines op voor de hand liggende trefwoorden – vacatures of werken bij- goed te vinden. De (gemeente) Wijk bij Duurstede moet er wel steeds bij worden ingevuld. Verder is er geen wervingsagenda waarin staat waar kandidaten de werkgever kunnen ontmoeten.

Opvallendheden beste online wervingssites:

- ✓ Aparte wervingssite binnen de corporate website (‘werken bij’ gedeelte);
- ✓ Aandacht voor design/uitstraling;
- ✓ Eenvoudige indeling met niet veel hoofd- en subkoppen;
- ✓ Indeling naar doelgroepen;
- ✓ Informele en aansprekende doelgroepbenadering;
- ✓ Relevante informatie wordt bij elkaar gezet (organisatie-informatie, contact en ontmoetingsmomenten, persberichten, sollicitatieprocedure etcetera)
- ✓ Prijzen en benoemingen waar organisaties zelf trots op zijn;
- ✓ Interactie door visuele (bewegende) ondersteuning (filmpjes en chatten) ;
- ✓ Relatiemogelijkheden (eigen profiel, referrals, jobalert, Magazine, nieuwsbrieven).

Opvallendheden beste gemeentelijke wervingssites:

- ✓ Aparte wervingssite of uitgebreide aandacht voor de gemeentelijke werkgever onder het vacaturegedeelte;
- ✓ Het ‘werken bij’ gedeelte valt minder goed op;
- ✓ Design is praktisch en is redelijk modern vormgegeven;
- ✓ Duidelijke korte koppen binnen het wervingsgedeelte;
- ✓ De ene gemeente heeft een indeling naar doelgroepen en komt informeel over, de andere gemeente verschaft algemene informatie en komt formeler over;
- ✓ Brede informatievoorziening, de nadruk ligt op harde feiten en minder op de zachte kanten als cultuur (de verhouding verschilt per gemeente);
- ✓ Opkomende aandacht voor interactie en relatiebeheer (filmpjes, eigen Hyvespagina, referrals, jobalert).

Top 10 online informatiebehoefte

1. Arbeidsvoorwaarden en salaris (49%)
2. Bedrijfsinformatie (41%)
3. Locatie/standplaats van de functie (39%)
4. Sfeerimpressie (33%)
5. Opleiding- en ontwikkelmogelijkheden (32%)
6. Contactgegevens (28%)
7. Sollicitatieprocedure (28%)
8. Online kunnen solliciteren (27%)
9. Toegankelijkheid/zoekgemak (26%)
10. Mogelijkheid om op de hoogte gehouden te worden van nieuwe vacatures (jobagent) (18%)

Voor meer gedetailleerde informatie zie bijlage 17: Resultaten websitescan.

CONCLUSIES WERVINGSONDERZOEK

- **Ambtenaren.** Het beeld van gemeenteambtenaren in Wijk bij Duurstede vertoont veel overeenkomsten met ambtenaren in heel Nederland. Het werk zelf staat centraal en daarbij de balans met het privéleven. Ruimte voor ontwikkeling is eveneens van belang. Uit het mediagedrag blijkt dat internet (met name gericht op de overheid zoals gemeentebanen.nl) het meest wordt gebruikt, maar de meeste overeenkomstige bronnen zijn te vinden in de printmedia (AD/UN en Binnenlands Bestuur). Gezien de genoemde hobby's en interesses houden ambtenaren zich bezig met sociale en sportieve activiteiten. Bovendien hebben ze een hart voor de samenleving.

- **Starters.** Voor alle starters vormen de werksfeer, de inhoud van het werk en het salaris de voornaamste redenen om voor een werkgever te kiezen. Doorgroeimogelijkheden mogen niet ontbreken. Het mediagedrag van starters heeft heel veel weg van het mediagedrag van studerenden. Internet wordt verreweg het meest gebruikt, met name de grote vacaturesites. Uit het mediagedrag blijkt dat hoe hoger men is opgeleid, des te sterker de invloed van het internet en de (gratis) vakbladen. Uit de hobby's en interesses blijkt dat contacten onderhouden en de beleving rondom activiteiten voor starters belangrijk zijn.

- **Herintreders**. Om (hoogopgeleide) herintreders te bereiken is flexibiliteit de belangrijkste pullfactor, omdat ze haar baan en gezin wil combineren. Daarnaast zijn opleidingsmogelijkheden belangrijk om weer een uitdagende baan op niveau te kunnen bekleden. De (lokale en regionale) kranten worden het meest gelezen, vervolgens het internet (grote bekende vacaturesites) en de vakbladen om alle ins en outs op hun vakgebied te weten te komen. Het gezin staat bij de herintreder op nummer één en in haar vrije tijd besteed ze dan ook graag aandacht aan zichzelf of aan vrienden/vriendinnen.

- **Stagiaires**. Stagiaires kijken naar de werkzaamheden die samenhangen met de opdracht en de locatie van een organisatie. Bovendien speelt het toekomstperspectief mee in de keuze naar een werkgever. Stagiaires communiceren het liefst via internet, via dit middel zoeken ze het meest contact en daar is het mediagedrag dan ook op geënt. De website is dus van belang. Daarnaast komen ze vaak via hun eigen opleidingsinstituut in aanraking met een organisatie. Een student staat in de bloei van zijn/haar leven en houdt zich veel bezig met socializen.

- **Vacaturescan**. De gemeente Wijk bij Duurstede doet het redelijk tot goed als het gaat om de invulling van de vacatures. Het wervende karakter (opmaak en tekst) van de vacature is voor verbetering vatbaar, om de beoogde doelgroep(en) aan te spreken en te enthousiasmeren.

- **Websitescan**. Er valt veel meer uit het wervingsgedeelte te halen. Er ontbreekt te veel informatie en de website wijkt af van de gehanteerde huisstijl, wat het lastig maakt voor kandidaten om zich te identificeren met de organisatie. Daarnaast wordt er weinig gedaan aan interactie en relatiebeheer, om een (langdurige) relatie aan te kunnen gaan en te onderhouden. Tenslotte wordt het virtueel kunnen ervaren van de werkgever via eigen jobsites, chatsessies, webcams of virtuele assesments steeds belangrijker.

7. AANBEVELINGEN

De aanbevelingen die in dit hoofdstuk vormen het arbeidsmarktcommunicatieadvies betreffende de benadering van de interne- en externe omgeving. Op basis van de onderzoeksresultaten en –conclusies is het advies tot stand gekomen.

7.1 Intern talent binden

Het is belangrijk om een evenwichtige verhouding tussen het aantal geboeide en verbonden medewerkers te behouden. Geboeide medewerkers houden de organisatie alert en zijn een bron van innovatie, terwijl verbonden medewerkers de cultuur en identiteit van de organisatie bewaken.

De belangrijkste bindingsfactoren binnen de gemeente Wijk bij Duurstede zijn een mix van verbindende en boeiende motivatoren:

- Uitdagend, afwisselend en interessant werk
- Prettig werkklimaat/cultuur
- Goede verhouding werk/ privé
- Ruimte voor ontwikkeling/ontplooiing
- Feedback op functioneren
- Fijne collega's

Dit leidt tot de volgende bindingsstrategie:



Wat betekent dit concreet voor de gemeente Wijk bij Duurstede om medewerkers vast te houden?

ADVIES

- Schaaf het introductieprogramma bij;
- Werk blijvend aan de Wijkse- cultuur;
- Voorkom stagnatie in ontwikkeling;
- Verbeter de interne communicatie;
- Motiveer door waardering en trots te uiten;
- Behoud verbonden medewerkers door balans tussen werk en privé en gemeenschapsgevoel;
- Behoud geboeide medewerkers door de inhoud van het werk, verantwoordelijkheid, ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden;
- Meten = weten.

SCHAAF HET INTRODUCTIEPROGRAMMA BIJ

Een goede introductieperiode motiveert medewerkers om te doen waar ze goed in zijn en geeft nieuwkomers een warm welkom en een thuisgevoel. Hieronder volgen een aantal tips om afhaken van pas geworven talent te voorkomen:

- **Geef de nieuwkomer aandacht vóór de eerste werkdag.** Na het tekenen van het arbeidscontract kunnen er nog allerlei kapers op de kust liggen: de kandidaat heeft verschillende sollicitatieprocedures lopen of hun oude werkgever doet een erg aantrekkelijk aanbod. Contact houden is van belang, zo krijgt de aanstaande medewerker er steeds meer zin in. Hoe? Verstuur een introductiepakketje, om de hoeveelheid informatie op de eerste werkdag te verminderen. Vraag de nieuwkomer alvast in een email iets over zichzelf te vertellen of stuur een uitnodiging voor een personeelsfeestje. Dit geldt voor alle nieuwe krachten!

- **Geef een rondleiding voor de eerste werkdag**. Het is prettig voor de nieuwkomer om het gebouw een keer op zijn gemak te kunnen bekijken, zonder meteen aan iedereen voorgesteld te worden. Verder krijgt de nieuwe medewerker de gelegenheid om zijn buddy of mentor te leren kennen. Dit maakt de eerste werkdag minder vol en het brengt minder spanningen met zich mee.

- **Zorg voor een goede overdracht van de werkzaamheden.** Laat de oud- medewerker de nieuwe medewerker inwerken. Dit voorkomt dat de nieuwkomer in een gekkenhuis belandt en meteen een achterstand oploopt. Als de opvolger pas na de laatste werkdag van de oude medewerker begint, geef dan de opdracht een overdrachtsdossier te maken. Zorg ervoor dat taakinformatie ook terug te vinden is in een handboek, zodat het eenduidig is vastgelegd.

- **Geef de nieuwkomer naast de mentor een buddy.** Een mentor is nu vaak de coördinator of een directe collega die de nieuwkomer helpt door zijn of haar ervaring op een bepaald functiegebied. Een buddy kan echter het beste werkzaam zijn op een andere afdeling voor vrijblijvend contact en een gemakkelijkere vertrouwensband. De buddy helpt de nieuwe medewerker zijn weg te vinden in de organisatie en ondersteunt hem/haar bij het oplossen van praktische vragen.

- **Bespreek de geschreven- en ongeschreven (huis)regels**. Doe dit mondeling op de eerste werkdag, waardoor de nieuwkomer weet wat wel en niet kan. Leg de huisregels tevens op papier vast en laat nieuwe medewerkers dit ondertekenen voor gezien, zodat ze hierop kunnen worden aangesproken.

- **Houd rekening met specifieke medewerkers.** Programma's dienen afgestemd te zijn op de achtergrond van de nieuwkomer, omdat een niet passende introductie ervoor zorgt dat de nieuwkomer zich niet thuis voelt, er langer over doet voordat hij is ingewerkt, of zelfs voortijdig opstapt. Besteed extra aandacht aan groepen zoals: schoolverlaters, parttimers en professionals.

- **Maak kennismaking tot een ervaring.** Nieuwe medewerkers kunnen elkaar op een leuke manier leren kennen door een kennismakingsspel. Daarnaast kunnen ze samenwerken aan een case, waarbij de kernwaarden van de gemeente Wijk bij Duurstede zoveel mogelijk in de praktijk moeten worden gebracht. Hierdoor wordt gewerkt aan de basis van een intern netwerk, wordt de unieke cultuur van de organisatie benadrukt en werken ze sneller volgens de gewenste richtlijnen.

- **Vraag om commentaar.** Moedig de nieuwkomer aan commentaar te geven. Hoe verliep de eerste werkdag? Voldoet het aan de verwachtingen? En zijn alle onderdelen van het programma doorlopen? De ervaring van de nieuwe medewerker kan veel waard zijn en maakt verbeteringen mogelijk. Bovendien leert de medewerker van begin af aan om actief feedback te geven.

- **Geef de nieuwkomer een kleine attentie.** Er is weinig voor nodig om de nieuwe medewerker het gevoel te geven dat hij speciaal is en dat zijn aanwezigheid wordt gewaardeerd.

WERK BLIJVEND AAN DE WIJKSE- CULTUUR

De cultuur speelt een grote rol bij het verbinden van medewerkers, het versterkt het wij-gevoel. Daarnaast maakt de cultuur een organisatie uniek, maar een organisatie zonder duidelijke identiteit is als een relatie zonder passie. Wat te doen?

- **Wek de identiteit tot leven**. Laat medewerkers weten wie de gemeente Wijk bij Duurstede is door ze wegwijs te maken in de betekenis en de toepassing van de kernwaarden. Dit lukt alleen door alle medewerkers te betrekken en hen op interactieve wijze met elkaar te laten samenwerken. Beelden zeggen meer dan duizend woorden, dus laat medewerkers de kernwaarden visualiseren. Posters kunnen naderhand worden opgehangen. Zorg dat iedere afdeling zo'n bijeenkomst heeft gehad. Houd vervolgens de identiteit in leven door kernwaarden op originele wijze te koppelen aan thema's of evenementen. Voorbeeld: Juni, de maand van flexibiliteit en organiseer een salsales in het kader van flexibel (mee)bewegen. Maak vooral gebruik van ideeën van medewerkers, dan is de kans des te groter dat ze participeren. Denk eraan om de kernwaarden terug te laten komen in alle communicatie-uitingen. Hierdoor levert de identiteit meteen een bijdrage aan external branding.

- **Stuur op merk identiteit.** Laat de kernwaarden deel uitmaken van het groter geheel. De identiteit opschrijven en daarmee in de bedrijfsvoering en communicatie aan de slag gaan levert meer samenhang, consistentie en een betere performance op. Vertaal de kernwaarden naar concreet gedrag en maak een koppeling met competenties. De identiteit wordt op deze manier gebruikt om het gedrag van medewerkers te 'richten', maar ook als krachtig middel om (toekomstige) medewerkers en andere klanten te binden en te boeien.

- **Goed voorbeeld doet goed volgen**. Geef het goede voorbeeld als cultuurdrager om verandering te beïnvloeden. Het middenkader speelt een centrale rol in de bestendiging en betekenisgeving van de kernwaarden. Een afdelingshoofd kan natuurlijk ook overwegen om in een persoonlijk gesprek één medewerker zover te krijgen dat hij of zij een voorbeeldrol gaat vervullen. Dit kan effectiever zijn dan de hele groep aanspreken op hetzelfde gedrag.

VOORKOM STAGNATIE IN ONTWIKKELING

Stilstand is achteruitgang. Het gebrek aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden is dan ook de voornaamste reden voor vertrek van medewerkers. Zet in op (door)groei in taken, functies en kennisvergroting.

- **Bevorder de interne mobiliteit.** Stimuleer de mobiliteit door mogelijkheden voor functiewisseling helder te communiceren en biedt medewerkers meer ondersteuning door begeleiding van een P&O medewerker of mentor. Het is noodzakelijk dat de 'mobiliteitsadviseur' medewerkers weet te stimuleren als zij vastlopen in hun huidige werk, een opleiding willen volgen maar niet weten welke of als ze willen veranderen van werkplek. Geef medewerkers ook baanzekerheid via terugkeergaranties, overstapmogelijkheden, stages of detachering. Denk ook aan moderne loopbaanconcepten door te kijken naar het verwezenlijken van persoonlijke ontwikkeling binnen aanverwante functies. Dit zorgt voor waarborging van de continuïteit, behoud van de organisatiecultuur en relatief lage inwerkkosten.

- **Besteed consequent aandacht aan loopbaanperspectief en –begeleiding.** Dit begint bij de aanstelling en eindigt bij de pensionering. Inventariseer wensen, behoeften en mogelijkheden. Houd hierbij rekening met verschillende loopbaanfasen en leg alles vast in een persoonlijk dossier. Laat medewerkers ook bezig zijn met hun persoonlijke ontwikkeling en dromen, voor bewustwording van gedrag en capaciteiten. Stel gezamenlijk SMART- doelen en acties op, om voorts te evalueren en groei te realiseren. Uiteindelijk bevordert het het werkplezier, de samenwerking en de resultaten.

- **Stimuleer kennisuitwisseling en –overdracht.** Oudere professionals kunnen met hun ervaring meer een adviserende rol gaan vervullen door trainingen te geven aan jongere professionals. De kennis van jongeren is daarentegen weer recenter en zij kunnen op hun beurt ouderen weer nieuwe inzichten bieden. Richt Wijk Academy op. Dit kan weer het familiegevoel versterken. Andere manieren om meer kennis op te doen zijn: een digitaal discussieforum op intranet, ontbijt- of lunchsessies met collega's en interactieve beleidsvorming. Hierdoor wordt inhoudelijke- en software kennis verbetert alsmede de onderlinge betrokkenheid en de acceptatie van besluiten.

VERBETER DE INTERNE COMMUNICATIE

Het is belangrijk om meer aandacht te besteden aan interne communicatie, dit kan immers grote invloed hebben op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Hoe?

- **Betrek medewerkers bij de bedrijfsvoering.** Als medewerkers te veel op de huid worden gezeten, is hun enthousiasme snel verdwenen. Geef iedereen de kans zelf te bepalen hoe het werk het best gedaan kan worden en stel je als werkgever flexibel op. Hierbij is het van belang dat medewerkers het proces rondom beleid kunnen volgen, om mee te kunnen denken. Bottom-up communicatie kan persoonlijk via brainstormsessies, maar een ideeënbus kan ook helpen. Communiceer besluiten, hierdoor weten medewerkers wat er met hun inbreng gebeurt. Vergeet medewerkers niet te bedanken voor hun bijdrage.

- **Maak relevante informatie vindbaar en bruikbaar**. Het is noodzakelijk dat kennis wordt vastgelegd, impliciete kennis moet expliciet worden gemaakt. Hierdoor wordt verkomen dat het wiel twee keer wordt uitgevonden en dat waardevolle informatie verloren gaat. Het vastleggen van kennis dient als vast aandachtspunt terug te komen in het functioneringsgesprek. Bied daarnaast project-, beleids- en sociale informatie digitaal aan op intranet, zodat het voor iedereen toegankelijk is. Let op dat informatie niet wetmatig, maar begrijpelijk is geschreven.

- **Maak gebruik van creatieve en interactieve werkvormen en activiteiten**. Het doel is dat medewerkers de waarde van elkaars werk gaan zien en een relatie opbouwen voor (toekomstige) samenwerking door middel van meer horizontale communicatie. Een aantal voorbeelden: het intranet als interactief kennisplatform (wiki's, blogs), lunchmeetings rondom thema's met betrokken medewerkers en gastspreker om vervolgens een brainstormsessie te houden, coöperatief vergaderen tijdens het afdelingsoverleg, doelstellingen bepalen bij feesten en een jaarlijkse interne beurs/banencarrousel.

- **Geef elkaar feedback door middel van intervisie**. Medewerkers kunnen elkaar feedback geven na een samenwerking wat inzicht geeft in het eigen handelen en professionaliteit. Er wordt namelijk over de eigen grenzen heen gekeken en daardoor wordt de kijk op de werkelijkheid verbreed. Dit betekent een assertieve opstelling en een meer open sfeer.

- **Pas interne communicatiemiddelen aan**. Maak het intranet multifunctioneel en gebruiksvriendelijk, zet er verschillende soorten informatie op en maak vooral gebruik van visuele beelden. Voor meer 'traffic' is het verstandig om ervoor te zorgen dat medewerkers intranet gaan gebruiken voor hun werk. Hierdoor wordt tevens de emailoverload verkleind. Belangrijk is dat de informatie actueel is en dat medewerkers intranet gaan beschouwen als dé informatiebron. Breng de SO- nieuwsbrief tijdig uit, houd het kort en niet te formeel. Zet het (digitale) Binnenblad in als personeelsblad: breng het frequent uit met een vaste structuur. Laat hierin het gezicht van de organisatie –de directie- een vast woordje doen, laat afdelingen stukjes maken over werkzaamheden en laat ruimte voor sociale informatie zoals uitjes, interviews, prestaties etcetera. Een personeelsblad is een effectief bindmiddel waarin op een luchtige wijze medewerkers geïnformeerd worden over belangrijke zaken.

MOTIVEER DOOR WAARDERING EN TROTS TE UITEN

Medewerkers stappen op als zij het gevoel hebben dat hun werk niet op prijs wordt gesteld. Het gaat met name om de persoonlijke betrokkenheid en het uitspreken van waardering die de binding vergroot.

- **Bedank medewerkers**. Dit is makkelijk. Een welgemeend 'dank je wel' kost niets en heeft veel effect. Neem ook medewerkers apart. Een bedankje voelt goed, maar aandacht en het gevoel gewaardeerd te worden is nog beter. Vraag als directie ook eens hoe het gaat of bespreek wat er zoal gaande is in de organisatie. Kortom: wees fysiek aanwezig en toon interesse. Let op dat niet alleen betrokkenen van populaire projecten in het zonnetje worden gezet.

- **Verras medewerkers.** Denk aan een 'Bravo!- presentje' die iedere medewerker kan geven als erkenning en waardering voor een getoonde inzet. Het zijn kleine presentjes om erop te wijzen dat er iets bijzonders is gebeurd. Denk aan een cadeau op het gebied van een hobby van de ontvanger, bloemen, een beker, een cadeaubon of een restaurant- of theaterbon. Neem als management wel het voortouw. Maak het persoonlijk, dat is veel effectiever dan een bonus van duizenden euro's.

- **Beloon talent en inzet.** Zorg dat het periodiekje aan het einde van het jaar niet vanzelfsprekend is, medewerkers moeten het wel verdienen. Dit werkt immers demotiverend voor degene die wel 'hard hollen'. Daarnaast is te adviseren niet alleen resultaten of initiatieven te belonen die buiten de eigen taak vallen, de zogenaamde bijzondere prestaties, maar ook suggesties in de bedrijfsvoering die tot verbetering hebben geleid (de innovatieprijs). Een andere manier van belonen is door iemand een belangrijk project te gunnen, voordat plotseling een externe kandidaat wordt ingehuurd. Dat is killing voor de motivatie van getalenteerde mensen.

- **Vier successen.** Sta ook stil bij wat er goed gaat door successen te vieren met collega's van de afdeling. Het wij-gevoel wordt hierdoor versterkt en dit zal ten goede komen van de werksfeer. Daarnaast is het raadzaam om successen en trots te uiten in de interne communicatiemiddelen.

BEHOUD VERBONDEN MEDEWERKERS DOOR GEMEENSCHAPSGEVOEL EN DE BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ

Maak gebruik van de hoog gewaardeerde collegialiteit en de informele werksfeer om het familie- en thuisgevoel bij de gemeente Wijk bij Duurstede te versterken. Daarnaast is naar voren gekomen dat een goede balans tussen werk en privé erg belangrijk is om bij een werkgever aan de slag te gaan. Zet deze twee bindingsfactoren in om verbonden medewerkers meer te binden.

- **Focus op plezier.** Een luxe personeelsuitje is helemaal niet nodig, kies voor een uitstapje dat vooral leuk (en leerzaam) is. Ga karten of bowlen en stel teams samen van verschillende afdelingen. Betrek ook tijdelijke krachten bij uitjes en maak geen onderscheid in de kosten. Dit versterkt de teamspirit en daarmee het gemeenschapsgevoel.

- **Creëer regelmatig gelegenheden waarbij collega's elkaar informeel kunnen ontmoeten**. Denk aan de vrijdagmiddagborrel die past bij de thema's rondom de kernwaarden. Aansluitend op het voorbeeld van de salsales, kan worden gedacht aan Spaanse hapjes en muziek. Een borrel kan binnen de gemeente, maar natuurlijk ook in de gezellige stad. Ga bijvoorbeeld met een andere afdeling lekker op het terras zitten bij kasteel Duurstede. Dit kan tijdens de lunch, maar ook na werktijd. Door regelmatig informele ontmoetingen te creëren krijgen nieuwe en oude medewerkers ook de kans om elkaar te ontmoeten, om zo de basis te leggen voor een langdurige relatie. Bovendien kunnen deze borrels worden gebruikt om successen te vieren. Hierdoor zal het personeel gemotiveerd worden en betrokken raken.

- **Organiseer een feest met achterban.** Betrek ook de partner bij een feest om een balans tussen werk en privé te verbeteren. Dat maakt de achterban betrokken bij de organisatie en dit kweekt begrip. Bovendien kan een betrokken partner de productiviteit en de ideeënstroom van de medewerker vergroten.

- **Richt Jong Wijk bij Duurstede op.** Een eigen club voor jonge medewerkers van onder de 35 jaar om ervaringen te delen en ideeën op te doen. Jongeren werken graag binnen een open cultuur, hebben een frisse blik en het is prettig om met leeftijdsgenoten in contact te komen. Dit contact is nuttig, want jonge mensen kunnen elkaar helpen een weg te vinden binnen de bureaucratische processen en politiek- ambtelijke verhoudingen. Bovendien komt dit ten goede aan de creativiteit en het innoverend vermogen van de organisatie. Het organiseren van activiteiten zoals lezingen, workshops, gastsprekers of bedrijfsbezoeken maken het uitdagend en vergroten het werkplezier. Dit vergroot de binding met de organisatie en het familiegevoel.

- **Maak gebruik van stilteplekken.** Een prettige werkplek is een must om goede arbeidsprestaties te kunnen leveren. Door een paar vergaderruimtes wekelijks te blokken als stilteruimtes kunnen medewerkers tijd inplannen om rustig te werken. Op deze manier worden ruimtes goed benut, kunnen medewerkers zich beter concentreren en dus meer werk verzetten. Als men echt langer denkwerk moet verrichten om goed werk te kunnen leveren, dan biedt thuiswerken een uitkomst. Door intranet ook thuis toegankelijk te maken, is de medewerker minder gebonden aan de werkplek en wordt tevens de eigen verantwoordelijkheid aangesproken.

BEHOUD GEBOEIDE MEDEWERKERS DOOR DE INHOUD VAN HET WERK, VERANTWOORDELIJKHEID EN DOORGROEIMOGELIJKHEDEN.

Medewerkers vinden de inhoud van het werk heel erg belangrijk. Voor geboeide medewerkers zijn afwisseling, verantwoordelijkheid en het bieden van doorgroeimogelijkheden een must. Stimuleer medewerkers onder het motto: ‘Wijk got talent!,’ waarbij medewerkers zelf –weliswaar onder goede begeleiding- aan een brede loopbaancarrière kunnen werken.

- **Maak tijd voor (bij)scholing.** Investeer in de toekomst van de medewerkers en houd hun kennis op peil door trainingen, workshops, opleiding, leerstages etcetera. Capabele medewerkers zijn immers noodzakelijk om de organisatie naar een hoger niveau te tillen. Kijk zowel naar interne opleidingsmogelijkheden als in de buurt bij voorbeeld Hogescholen.

- **Geef medewerkers meer verantwoordelijkheid.** Het gaat in dit geval niet zozeer om de verantwoordelijkheid ten aanzien van het takenpakket, maar juist daarbuiten. Denk aan het organiseren van beurzen, een lunchlezing of een eigen project opzetten. Dit is niet alleen goed voor hen, maar ook voor de organisatie, want hierdoor wordt ontdekt welke talenten medewerkers nog meer bezitten en of ze op meerdere plekken inzetbaar zijn. Afdelingshoofden kunnen dit stimuleren.

- **Ga voor jobrotation en uitdagende klussen.** Voorkom vastroesten, denk aan functiedifferentiatie. Laat medewerkers (tijdelijk) wisselen van taak, functie of werkplek binnen de organisatie voor betere kennisontwikkeling en flexibiliteit. Doe dit sowieso binnen het eigen functiegebied. Daarnaast is het verstandig om medewerkers te laten werken aan een ander project, hierdoor komt de medewerker weer voor een nieuwe uitdaging te staan.

- **Maak meeloopdagen mogelijk.** Geef medewerkers de kans om van functie/afdeling te wisselen om nieuwe ervaring en kennis op te doen, hoger op te komen of als afwisseling. Dit maakt roulatie buiten het eigen functiegebied mogelijk. Voorwaarde hierbij is dat de functies en de bijbehorende verantwoordelijkheden helder zijn, anders kan de medewerker sowieso geen goed oordeel vormen. Medewerkers kunnen op eigen initiatief of op advies van de mentor één of meerdere dagen ergens anders (mee)werken. Door meeloopdagen te organiseren is de kans groot dat er meer betrokkenheid en waardering voor elkaar en elkaars werk ontstaat. Bovendien wordt op een eenvoudige manier kennis uitgewisseld. Al met al vermindert dit het eilandjesgevoel en neemt het saamhorigheidsgevoel toe.

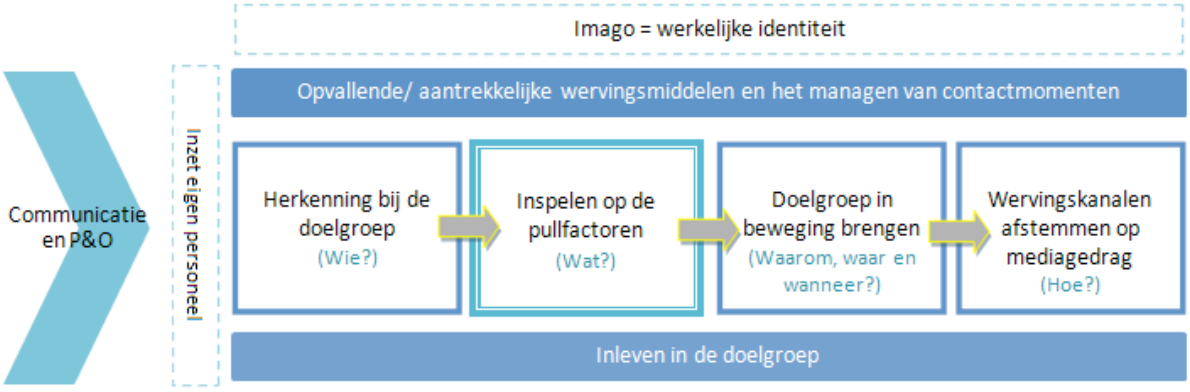
METEN = WETEN

Stel het arbeidsmarktcommicatiebeleid 2009- 2012 vast en maak hierbij een arbeidsmarktcommunicatieplan. Strategisch beleid met betrekking tot het binden en boeien van medewerkers is nodig om talent aan te spreken en vast te houden. Het is raadzaam om de nadruk te leggen op het behouden van verbonden medewerkers, omdat het mogelijk is om – vooral in tijden van crisis- met deze groep mensen een stabiele relatie op te bouwen. Indien er voldoende mensen op de juiste plekken verbonden zijn wordt de continuïteit van de organisatie vergroot. Dat is natuurlijk waar het om draait. **Het Management Team, Personeel en Organisatie en Communicatie dienen samen te werken**, zodat beleid op elkaar is afgestemd. Dit vergroot ook de effectiviteit van de ingezette instrumenten. **Blijf** daarnaast de **tevredenheid meten en evalueren**. Dit verschaft meer inzicht in de instroom- en vertrekmotieven en maakt bijsturing mogelijk.

7.2 Extern talent werven

Om doelgroepen aan te spreken en te bereiken moet niet alleen rekening gehouden worden met de eisen en verwachtingen vanuit de gemeente Wijk bij Duurstede, maar ook met de perceptie van de binding die de beoogde doelgroep verwacht. Dit om een plekje te kunnen veroveren in de mindset van de gewenste kandidaten. Voor de communicatie in de communicatie-uitingen geldt: duidelijke communicatie en een weerspiegeling van de huidige identiteit voor een positieve Candidate Experience. Dit voorkomt teleurstelling en hierdoor gaat geen kostbare tijd verloren. Kandidaten louter aanspreken en bereiken is niet genoeg om een sterke positie als werkgever in te nemen, het draait om de relatie met en de beleving van een werkgeversmerk.

De volgende wervingsstrategie dient als uitgangspunt:



De verdere invulling van de wervingsstrategie om de beoogde doelgroepen te bereiken komt in onderstaand advies aan bod.

ADVIES

- Werf pro- actief;
- Vergroot de naamsbekendheid;
- Weerspiegel de identiteit;
- Haal beoogd talent binnen;
- Verschaf inzicht in de effecten van de arbeidsmarktcommunicatie- inspanningen voor progressie;
- Laat een imago onderzoek uitvoeren.

WERF PRO-ACTIEF

Kijk naar nu en later. Probeer potentiële medewerkers te interesseren voordat er concrete vacatures zijn. Wat hebben wij aan talent nodig en wat zijn hun motieven? Het is belangrijk om dit in een vroeg stadium te doen. Kandidaten zijn net zo goed klanten: moeilijk te bereiken, veeleisend en zij hebben veel keuzemogelijkheden. Bouw relaties op voor effect op de lange termijn.

- **Doe aan strategische personeelsplanning**. Blik vooruit door voor ogen te houden welk personeel de organisatie op de korte en lange termijn nodig heeft, rekening houdend met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Doe dit op iedere afdeling, zodat in eerste instantie inzicht wordt verkregen in de behoeften aan de organisatiekant.

- **Ga voor directe werving én employee relationship**. Deze twee strategieën kunnen prima naast elkaar worden ingezet. Adverteren wanneer een aantal vacatures moeten worden vervuld is de meest gebruikte strategie en is minder arbeidsintensief. Het levert resultaat op de korte termijn. Spoor daarnaast ook zelf talent op, leg contact en onderhoud de relatie. Door relaties aan te gaan met beoogde doelgroepen, kunnen ze gericht worden benaderd om het werkgeversmerk te laden. Wanneer er vervolgens een vacature vervuld moet worden kan eerst door het eigen bestand worden gebladerd voor een geschikte kandidaat. Afhankelijk van de behoeften en de situatie op de arbeidsmarkt kan de recruiter meer aan de ene knop draaien dan aan de andere.

VERGROOT DE NAAMSBEKENDHEID

Het is belangrijk om op te vallen als gemeente. Dit kan natuurlijk door mee te doen met de landelijke campagnes, maar ook door andere samenwerkingsverbanden en eigen initiatieven. Maak daar gebruik van, om het stoffige (werkgevers)imago af te schudden en de gemeente Wijk bij Duurstede als aantrekkelijke werkgever te positioneren.

- **Voer campagnes.** Maak het nut en de voordelen van het werken bij de gemeente Wijk bij Duurstede zichtbaar door campagnes te voeren, richt de acties op een specifieke doelgroep en voer bij voorkeur crossmediale campagnes. Dat wil zeggen dat er verschillende communicatiekanalen naast elkaar worden ingezet en naar elkaar verwijzen. Plaats korte berichten in regionale media en verwijs naar uitgebreide vacature(s) en informatie op de website. Doeltreffend en voordeliger. Overweeg ook een virale internetcampagne waarbij het de bedoeling is bestaande sociale netwerken aan te spreken om de bekendheid van de website te vergroten. Bijvoorbeeld ludieke filmpjes. Het lijkt op mond-tot-mondreclame die versterkt wordt door internet, waardoor snel en relatief goedkoop een groot aantal mensen bereikt kan worden.

- **Ga samenwerkingsverbanden aan met gemeenten en scholen**. Door krachten met andere gemeenten in de regio te bundelen; dit vergroot de interne mobiliteit en diversiteit. Richt met hen een traineetraject in waarbij medewerkers de kans krijgen om zich te oriënteren op verschillende werkzaamheden binnen diverse afdelingen, en om kennis te maken met alle facetten van het realiseren van interessante projecten. Hierdoor wordt meteen werkervaring opgedaan. Voor vers bloed is het ook verstandig om een stagebeleid te voeren. De meeste studenten en starters roepen niet direct yes als een baan van de gemeente in beeld komt, maar als ze er eenmaal een keer gewerkt hebben blijkt het vaak toch leuker dan gedacht. Geef presentaties op het ROC, hogescholen en universiteiten en plaats stageopdrachten op de website en meld dit bij de scholen. Hierdoor worden jongeren aangesproken en het biedt mogelijkheden voor leer- werktrajecten.

- **Doe als werkgever mee aan het regionale speeddate- evenement.** Dit wordt ieder jaar gehouden om werkgevers en VMBO'ers aan elkaar te koppelen. Vijf gemeenten – inclusief Wijk bij Duurstede, het ROC, Grafisch Lyceum en UVW maken dit mogelijk. Laat ook iemand van P&O en/of Communicatie aanwezig zijn om de gemeente Wijk bij Duurstede als werkgever te representeren.

WEERSPIEGEL DE IDENTITEIT

Doe aan employer (of employee) branding om als één gemeente naar buiten te treden. Houd er rekening mee dat het een aantal jaar kost om het werkgeversmerk te kunnen versterken. Daar is intensieve, langdurige, consistente en consequente communicatie naar de beoogde doelgroepen voor nodig. Het is de bedoeling dat potentiële medewerkers zich kunnen identificeren met de gemeente Wijk bij Duurstede. Hoe?

- **Zet medewerkers in als Wijkse- ambassadeurs.** Het inzetten van eigen medewerkers is een betrouwbare, goedkope en snelle bron om nieuwe collega's te werven. Tevreden medewerkers dragen namelijk bij aan een positieve informatieoverdracht. Bovendien komen vele medewerkers aan een baan via het (informele) netwerk. Een referral programma is een kostenefficiënte manier om personeel te werven. De medewerkers ontvangen een beloning als ze personeel aanbrengen. Dit kan een geldelijke beloning zijn, maar ook andere giften in de vorm van een dinerbon of een weekendje weg. Er zullen dus ook intern activiteiten moeten worden ontplooid, om hen te stimuleren. Daarnaast moeten medewerkers kunnen bevestigen dat het werken bij de gemeente aantrekkelijk is. Het samen denken en doen over een interne campagne met een groep enthousiaste en multidisciplinaire medewerkers is al het halve werk.

- **Relateer het werken bij de gemeente Wijk bij Duurstede aan citymarketing**. Ondanks dat de interne organisatie iets anders is dan de stad en de overige plaatsen binnen de gemeente Wijk bij Duurstede, wordt het werken bij de gemeentelijke organisatie hier wel mee geassocieerd. Benadruk de unieke kenmerken van de externe (werk)omgeving in de communicatie-uitingen, dit kan een positieve bijdrage leveren aan het werkgeversimago. Tenslotte zal een trotse burger ook eerder bereid zijn om voor de gemeente te komen werken.

- **Pas de huisstijl aan en pas dit consequent toe**. Hanteer een duidelijke lijn in alle communicatie-uitingen, zodat het design de gemeente Wijk bij Duurstede eenduidig en herkenbaar overkomt. Het is raadzaam om één logo te hanteren- zonder die verschillende beeldelementen- en vaste kleuren, om dit vervolgens consequent te kunnen toepassen. De huisstijl moet ook passen bij het image, alleen is de huisstijl nu redelijk ouderwets. Het is niet voor niets dat het lettertype 'Times New Roman' en de donkerblauwe en donkergroene kleuren steeds minder worden gebruikt. Kortom: laat ook in het design zien dat de gemeente Wijk bij Duurstede een hippe en moderne organisatie is.

- **Optimaliseer vacatures.** Er kan meer uit de vacatures worden gehaald. Ten eerste is de lay-out belangrijk: zorg voor kleur en een betere verhouding tussen tekst en beeld. Maak vooral gebruik van visuele communicatie om de boodschap over te brengen. Denk aan foto's die de gemeente Wijk bij Duurstede typeren of foto's die passen bij het thema van 2009 'verbinding maken' en bij het seizoen. Daarnaast is het belangrijk om doelgroepgericht te communiceren. Spreek de lezer aan door rekening te houden met de pullfactoren van de beoogde kandidaat, om hen te interesseren en in beweging te zetten, met name in het functieprofiel en in hetgeen de organisatie te bieden heeft. Schrijf ook kort en bonding met een informele tone-of-voice. Verder kan de gemeente positief worden belicht door één van de Unique Selling Points - maatschappelijke relevantie, cultuur, groeikansen in loopbaan en ontwikkeling en werkomgeving- in de vacature te benadrukken. De volgende payoff werkt hierbij onderscheidend: *Wijk bij Duurstede, werk met impact*. Dit refereert naar de maatschappelijke relevantie en de toevoeging van de individuele medewerker aan het werken bij de gemeente Wijk bij Duurstede. Tot slot is het zinvol om te blijven verwijzen naar de website voor meer informatie, maar dan moet het wel opvallen.

- **Maak een wervingssite met relatie- en interactiemogelijkheden.** Een opvallende en goed ingerichte wervingssite mag niet ontbreken. Zorg ervoor dat beoogde doelgroepen zich een goed beeld van de organisatie kunnen vormen en dus als het ware naar binnen kunnen kijken. Maak gebruik van visuele (bewegende) ondersteuning en weblogs. Daarnaast is een recruitmentsysteem aan te bevelen, waarbij kandidaten hun gegevens kunnen beheren, met jobalerts en nieuwsbrieven. Hierdoor wordt meteen een adressenbestand opgebouwd en kan contact worden onderhouden met oud- medewerkers.

HAAL BEOOGD TALENT BINNEN

In de werving is het belangrijk om rekening te houden met de beweegmotieven en het mediagedrag van beoogde doelgroepen, om voorts het mediakanaal hierop af te kunnen stemmen. Hieronder is aangegeven hoe ambtenaren, starters, (hoogopgeleide) herintreders en stagiaires worden bereikt en aangetrokken.

Tabel 8. Beoogde doelgroepen werven

Doelgroep	Altijd	Operationeel	Belangrijkste pullfactoren
Ambtenaren	Personeelsadvertentie in: • Het AD/UN • Wijkse Courant Gemeentebanen.nl Wijkbijduurstede.nl	Personeelsadvertentie in: • Binnenlands bestuur (HBO/WO)	• Inhoud van het werk • Werksfeer • Balans werk/privé
Starters	Personeelsadvertentie in: • Het AD/UN monsterboard.nl nationalevacaturebank.nl Wijkbijduurstede.nl	Personeelsadvertentie in: • Wijkse Courant (MBO) • Volkskrant (WO) • Intermediair (HBO/WO) Speeddate in de regio (MBO)	• Werksfeer • Inhoud van het werk • Arbeidsvoorwaarden • Doorgroeimogelijkheden
Herintreders	Personeelsadvertentie in: • Het AD/UN • Wijkse Courant jobtrack.nl nationalevacaturebank.nl Wijkbijduurstede.nl	Personeelsadvertentie in: • Intermediair	• Flexibiliteit • Inhoud van het werk • Opleidingsmogelijkheden
Stagiaires	• Presentaties op scholen en stageopdrachten doorgeven • Stageplaza.nl Wijkbijduurstede.nl		• (Stage)werkzaamheden • Locatie • Werksfeer
Doelgroepbreed	Wijk bij Bedrijf	Banencarrousel	Inhoud van het werk

VERSCHAF INZICHT IN DE EFFECTEN VAN DE ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE- INSPANNINGEN VOOR PROGRESSIE

Het is noodzakelijk om ook de effecten van wervingsstrategie te blijven meten om vooruitgang te kunnen boeken. Het is ten zeerste aan te bevelen om een overzicht te maken van alle kosten en baten. Wat wordt er jaarlijks uitgegeven aan kosten? Wat hebben we aan (vaste) contracten lopen? Wat kunnen we maandelijks besteden? Waar komen de meeste en de beste reacties op binnen? Wat trok de kandidaten in de communicatie-uitingen aan? Kan het anders of goedkoper? Allemaal vragen die helder moeten zijn, om te kunnen bouwen aan sterk werkgeversmerk.

LAAT EEN IMAGO ONDERZOEK UITVOEREN

Als eenmaal een arbeidsmarktcommunicatieplan is vastgesteld en uitgevoerd, is het verstandig om een imago onderzoek te laten uitvoeren. Op deze manier wordt duidelijk of de arbeidsmarktactiviteiten het werkgeversmerk positief hebben beïnvloed en in hoeverre de identiteit overeen komt met het imago.

Nawoord

Nu mijn scriptie klaar is ben ik erachter gekomen dat door mijn perfectionisme en leergierigheid ik meer heb aangepakt dan de bedoeling was. Alleen heb ik het daardoor voor mezelf moeilijker gemaakt dan in feite nodig was.

Waar ik tijdens mijn afstudeerstage tegenaan liep was dat er weinig informatie voor handen was ten aanzien van de organisatie en arbeidsmarktcommunicatie. Hierdoor ben ik veel tijd verloren. Daarnaast moest ik mensen vaak achter hun broek aanzitten om dingen gedaan te krijgen. Dit kwam mede doordat er verschillende trajecten binnen de organisatie door elkaar heen liepen. Door mijn stage- opdracht via diverse communicatiekanalen kenbaar te maken en het management te betrekken, ontstond er meer draagvlak voor mijn onderzoek.

Mijn verwachtingen over het werken bij de gemeente Wijk bij Duurstede kwamen overeen met wat ik zelf in gedachte had: vriendelijke mensen, informele sfeer, maar traag als het gaat om het nemen van beslissingen. Daarbij wil ik als punt nog even aanstippen dat er nog veel te verbeteren valt binnen de organisatie inzake professionalisering, maar ze zijn absoluut op de goede weg.

Uiteindelijk ben ik erg tevreden met het resultaat, met name omdat ik nu veel meer over arbeidsmarktcommunicatie te weten ben gekomen en het daadwerkelijk in de praktijk mocht toepassen. Bovendien geeft het me voldoening dat mijn onderzoek niet in de la belandt, want ze gaan er mee aan de slag!

Literatuurlijst

BOEKEN

- Alblas, G. en Wijsman, E. (2005). *Gedrag in organisaties.* Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Braas, C. / Couwelaar, R. van / Kat, J. (2001). *Taaltoppics Rapporteren.*
- Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Braas, C. / Kat, J. / Timmer, G. / Ville, I. (2001). *Taaltoppics Presenteren.*
  Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Bruel, M. / Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek, Over het binden en boeien van mensen in organisaties.* Schiedam: Scriptum.
- Dibble, S. (2001). *Medewerkers vasthouden, de slag om schaars talent.* Scriptum.
- Eck van M., Willems, N. en Leenhouts, E. (2008). *Internal branding in de praktijk, het merk als kompas*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Floor, drs. J.M.G. / Raaij, prof.dr. W.F. van (2002). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Jumelet, J. en Wassenaar, I. (2003). *Overheidscommunicatie.* Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.
- Koeleman, H. (2003). *Interne communicatie als managementinstrument*. Kluwer: Deventer.
- Mastenbroek, J., Persie van, M., Rijnja, G. en Vries de B. (2004). *Public Relations, de communicatie van organisaties*. Alphen aan den Rijn : Kluwer.
- Reijnders E. (2003). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden.* Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Riel, C.B.M. en Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of Corporate Communication, Implementing practices for effective reputation management.* USA: Routledge.
- Riel, prof. C.B.M. van (2001). *Corporate Communications*, *Het managen van reputatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Ruyter, K. en Scholl, N. (1995). *Kwalitatief marktonderzoek, Theorie en praktijkcases.* Amsterdam: Boom onderwijs.
- Toine, A. (2008). *De introductiegids, 49 tips voor het inwerken van nieuwe medewerkers.* Zaltbommel: Haystack.
- Verhoeven, N. (2005). *Wat is onderzoek?, praktijkboek methoden en technieken voor hoger beroepsonderwijs.* Amsterdam: Boom onderwijs.

SYLLABUS

- Boeck, R., Kamerbeek, A., Kanter, J. e.a. (2006) *Strategische Communicatiemanagement.* Utrecht: faculteit Communicatie en Journalistiek, Hogeschool van Utrecht.

VAKBLADEN

- *Arbeidsmarktcommunicatie? Bij de gemeente hebben we het zelf in de hand*, in: A + O Magazine, uitgave 20, september 2008, pagina 10.
- *Te ver van de kern*, in: Communicatie, uitgave 04, april 2009, pagina 36.
- *Herintreders aannemen is zo gek nog niet,* in: Clink, magazine over mensen en hun werk, uitgave 1, februari 2009, pagina 10.

NIEUWSBRIEF

- *Arbeidsmarktcommunicatie, doelgroep onder de loep: starters*, van: De Telegraaf, uitgave 1, september 2007.

SPECIALS

- *Arbeidsmarkt dwingt tot nieuwe inzichten, van:* Overheidsmanagement en Eiffel. (2008). .
  Doetinchem: Reed Business.
- *Nationaal stageonderzoek, studenten 2008, van:* Stageplaza.nl (2008). Amsterdam.
- *Arbeidsmarktprognose 2008 – 2013,* van: CWI. (2008). Amsterdam.
- *Starters!, van: PCM Media. (2006).*

- *Gemeentelijke arbeidsmarkt in 2013, van: A + O fonds gemeenten.* (2006).
- *Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt (NOA)*, van: Stichting NOA. (2008).
- *Banenonderzoek onder ambtenaren, van: InOverheid.nl. (2008).*

ARTIKELEN

- Brandsma, R. (2007) Intranet levend en bruisend houden, op: Communicatiedesk.nl.
- Deckers, P. (2006). Arbeidsmarktcommunicatie: méér dan alleen maar personeelswerving, op: Communicatiedesk.nl.
- Deckers, P. (2004). Personeelsadvertenties ontwerpen en plaatsen, op: Communicatiedesk.nl.
- Redactie Communicatiedesk. (2005). Hoe houd ik goede werknemers vast?, op: Communicatiedesk.nl.
- Rodenburg, T. (2007). Internal branding en merkbeleid, op: Communicatiedesk.nl.
- Waal, de G. (2005). Hoe bouw ik een merk op de arbeidsmarkt?, op: Communicatiedesk.nl.

WEBSITES*

- www.amcinfo.nl (20 – 11- 2008)
- www.intelligence-group.nl (2-02- 2009)
- www.aeno.nl (5 – 02- 2009)
- www.fnv.nl (7- 02- 2009)
- www.cwi.nl (10 – 02- 2009)
- www.idealize.nl/2008/12/de-6-consumenten-trends-van-2009/ (11- 02- 2009)
- www.hrmblogs.com/2008/07/04/druk-drukker-drukst/ (11- 02- 2009)
- http://www.symbio6.nl/trends.php (12- 02- 2009)
- www.arbeidsmarkttrends.web-log.nl (12- 02- 2009)
- http://arbeidsmarkt.blogo.nl/?comments/999/48523 (13- 02- 2009)
- http://www.wijkbijduurstede.nl/actueel/vacatures (20- 02- 2009)
- http://www.denhaag-vacatures.nl/ (23- 02- 2009)
- http://www.werkenbij.amsterdam.nl/ (23 -02- 2009)
- http://www.rotterdam.nl/smartsite229.dws?Menu=2013851&goto=2123619&style=2128&substyle=251103 (23-02- 2009)
- http://www.almere.nl/vacatures (23- 02- 2009)
- http://banen.bol.com/?id=werkenbijbol (24-02- 2009)
- www.jobs.heineken.nl (24-02- 2009)
- www.werkenbijumcutrecht.nl (24- 02- 2009)
- http://recruitment.nl.pwc.com/ (25- 02- 2009)
- www.adrem.nl (15- 03- 2009)
- www.intermediair.nl (17-03- 2009)
- www.cbs.nl (20 -03- 2009)
- www.cpb.nl (20 -03- 2009)
- www.managersonline.nl (2- 04- 2009)
- www.inoverheid.nl (4 -04- 2009)

*De bovenste twee websites zijn gedurende de hele stageperiode meerdere malen bezocht om op de hoogte te blijven van al het nieuws rondom arbeidsmarktcommunicatie.

BRONNEN BINNEN DE GEMEENTE WIJK BIJ DUURSTEDE

- Cultuurnieuwsbrieven. (2006/ 2007).
- Protocol instroom- uitstroom. (2007).
- Sociaal jaarverslag. (2007).
- Programmaplan Veranderprogramma. (2007).
- Concept Communicatiebeleid. (2008).
- Concept Personeel en Organisatiebeleid (2008)
- Concept Programmabegroting. (2009).
- Meerjarenbegroting. (2010 2012).