

SAMEN DOEN!

Employer branding, de sleutel tot succes

Adviesdocument



Samen doen!

Employer branding, de sleutel tot succes

Auteur
Studentnummer
Klas
School
Opleiding
Instituut
Afstudeerbegeleider
Bedrijfsbegeleiders
Plaats en datum

Rosalie Kruijmel
0905736
COV4C
Hogeschool Rotterdam
Communicatie
Communicatie Media & Informatietechnologie
Ilse Ooms
Claudia Baars-Bijl en Karin de Jonge
Hellevoetsluis, 24 juni 2019

Voorwoord

Voor mijn afstudeerstage heb ik de opdracht gekregen om een adviesplan te schrijven over hoe de gemeente Hellevoetsluis zich kan onderscheiden in een krappe arbeidsmarkt. Ik heb hier de afgelopen maanden met veel plezier aan gewerkt en ben trots op het eindresultaat. Arbeidsmarktcommunicatie was voor mij nog een groot vraagteken toen ik hier begon, maar na twintig weken heb ik mijzelf ontwikkeld tot echte specialist. De keuzes die gemaakt zijn in dit advies, zijn gebaseerd op uitgebreid literatuuronderzoek en fieldresearch. Deze onderzoeken zijn uitgebreid omschreven in het verantwoordingsdocument.

Graag wil ik mijn begeleiders Claudia Baars-Bijl en Karin de Jonge bedanken voor hun steun in de afgelopen maanden. Ik wil hen bedanken voor de lieve woorden als ik het even niet meer zag zitten, voor het meedenken bij lastige kwesties, het lezen van mijn einddocument en vooral voor de gezelligheid. Het was een ontzettend leuke tijd hier bij de gemeente Hellevoetsluis en ik zal hier dan ook met een grote glimlach op terugkijken.

Veel plezier met lezen!

Hellevoetsluis, 24 juni 2019

Rosalie Kruijmel

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	5
<i>Hoofdstuk 1 Bevindingen onderzoek</i>	6
1.1 Interne analyse	6
1.2 externe analyse	7
1.3 Veldonderzoek	9
<i>Hoofdstuk 2 Strategische oplossingsrichting</i>	10
<i>Hoofdstuk 3 Strategie</i>	11
3.1 Stap 1 huidige arbeidsmarktcommunicatie	11
3.2 Stap 2 en 3 identiteit en positionering	11
3.3 Stap 4 Employee Value Proposition	12
3.4 Stap 5 Doelgroep	12
3.5 Stap 6 content	12
<i>Hoofdstuk 4 Concept en Content</i>	13
4.1 Conceptomschrijving “gemeente Hellevoetsluis doet het samen!”	13
4.2 Intern en extern	13
4.3 Doelstellingen	13
4.4 Middelen	13
4.4.1 Kaart extern	13
4.4.2 Storytelling op een werken-bij website	14
4.4.3 Corporate story op de website	14
4.4.4 Videoboodschap bij antwoord op sollicitatie	14
4.4.5 Posters	14
4.4.6 Vacature format	15
4.4.7 Samenwerking scholen	15
4.4.8 Instagram en Snapchat Stories	15
4.4.9 Terugkomdagen oud-medewerkers	15
4.4.10 Quick wins	15
4.4.11 Kick-off	15
<i>Hoofdstuk 5 Implementatie</i>	17
5.1 Innovatie	17
5.2 Tijdsplanning en accountability	17
5.3 Kosten en haalbaarheid	17
5.4 Evaluatie	18
<i>Bibliografie</i>	19
<i>Bijlage 1 Prototypes</i>	21

Inleiding

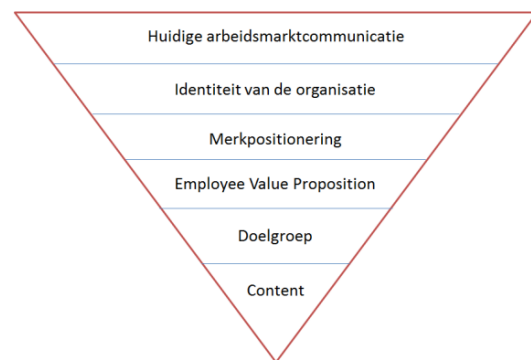
De arbeidsmarkt wordt steeds krappere. Er zijn meer vacatures dan werkzoekende. Organisaties moeten zichzelf onderscheiden om op te vallen en talent te werven. De gemeente Hellevoetsluis zal een manier moeten vinden om zichzelf te kunnen onderscheiden met de juiste arbeidsmarktcommunicatie.

Om te onderzoeken hoe de gemeente Hellevoetsluis dit het beste kan doen, is er onderzoek gedaan naar welke arbeidsmarktcommunicatie er ingezet kan worden. Er zijn interviews gehouden met huidige en vertrekkende medewerkers, er is geënteerd bij medewerkers die in de afgelopen vijf jaar in dienst getreden zijn en tot slot is er geënteerd bij de arbeidsmarkt van Hellevoetsluis en omstreken. Met deze resultaten wordt duidelijk wat medewerkers van de organisatie vinden, wat de arbeidsmarkt zoekt in een organisatie en hoe zij benaderd wil worden en tot slot via welke weg de medewerkers de organisatie binnen zijn gekomen.

Om de gemeente Hellevoetsluis te onderscheiden op de arbeidsmarkt, moet er het een en ander gaan veranderen in de externe communicatie. Hiervoor is de volgende probleemstelling opgesteld: *“Hoe kan de gemeente Hellevoetsluis zichzelf onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie?”*

Het doel van dit onderzoek is om de gemeente Hellevoetsluis een communicatiestrategie aan te bieden waardoor de gemeente zichzelf kan onderscheiden in een krappe arbeidsmarkt. Gebaseerd op onderzoeken en analyses. Bij de strategie is een aansluitend concept met passende content gecreëerd.

Om de probleemstelling te beantwoorden, is gebruik gemaakt van het Employer Branding stappenplan van Kruijmel, zie figuur 1. Dit stappenplan is gebaseerd op het stappenplan van Inge Beckers, maar gezien hier de doelgroep mist, is deze toegevoegd.



In dit model wordt eerst gekeken naar de huidige arbeidsmarktcommunicatie.

Figuur 1 Employer branding stappenplan van Kruijmel®

Vervolgens zal de identiteit van de organisatie beschreven moeten worden aan de hand van een archetype. Na het kiezen van een of meerdere archetypen moet de merkpositionering gekozen worden. Na het opstellen van de merkpositionering zal de werkgeversbelofte, ofwel Employee Value Proposition, geformuleerd worden. Het kiezen van een doelgroep is de volgende stap. De content zal namelijk gebaseerd moeten worden op inzichten die opgedaan zijn bij het doelgroeponderzoek. Met de nieuwe content kan de organisatie zichzelf op een creatieve manier onderscheiden op de arbeidsmarkt.

Hoofdstuk 1 Bevindingen onderzoek

In dit hoofdstuk staan de bevindingen van de interne en externe analyse en het veldonderzoek.

1.1 Interne analyse

Strategie

De gemeente Hellevoetsluis is een innovatieve gemeente met het nieuwe collegeprogramma: 'samen doen'. De medewerkers moeten het collegeprogramma doorvoeren in hun werk. Dit betekent dat medewerkers dit in hun dagelijkse werkzaamheden mee moeten nemen. Taken en werkzaamheden komen ook voort uit dit overkoepelende collegeprogramma. Dit collegeprogramma is opgebouwd uit drie thema's, namelijk: leven, wonen en werken. Eén van de speerpunten die bij werken centraal staat is het als gemeente Hellevoetsluis meedoen op de arbeidsmarkt (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Onderscheidende factor

De gemeente Hellevoetsluis onderscheidt zich van de concurrenten doordat zij een middelgrote gemeente is, wat ook blijkt uit de gehouden interviews. Omliggende gemeenten zijn vaak kleiner of groter. Door het zijn van een middelgrote gemeente, hebben werknemers nog een brede functie. Een grotere gemeente heeft functies die specialistischer zijn doordat er complexere problemen liggen, waardoor mensen zich moeten focussen op bepaalde taken. Bij de gemeente Hellevoetsluis zijn de problemen wat minder complex. Naast het feit dat de gemeente Hellevoetsluis een middelgrote gemeente is, is de gemeente Hellevoetsluis een gemeente die in ontwikkeling is, omdat er steeds nieuwe grote plannen op de agenda staan. De gemeente biedt haar werknemers een divers aanbod aan arbeidsvoorwaarden waaronder: flexibele werktijden, veel ruimte voor opleidingen, fiets- en fitnessregeling, beloningen voor bijzondere prestaties, individueel keuzebudget en de mogelijkheid van het kopen en/of verkopen van verlofdagen (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

Golden Circle

De drijfveer van respondenten van de enquête en interviews zijn over het algemeen dat zij gaan werken bij de gemeente omdat zij iets willen bijdragen aan de gemeente, omdat zij uitdaging zien in de functie en omdat de omgeving van het gemeentehuis waarderen. De medewerkers werken om het welzijn van de burgers en om een veilige en leefbare leefomgeving te creëren. Dit doen zij door het overkoepelende collegeprogramma in hun achterhoofd te houden. Het resultaat hiervan is dat zij samen met en voor burgers diensten leveren door dichtbij de burger te staan (Gemeente Hellevoetsluis, 2018). De "why" van de organisatie is dat de gemeente dagelijks iets wil betekenen voor haar inwoners

Cultuur en werksfeer

Binnen de bestuurscultuur van Hellevoetsluis zijn veel kenmerken van de hiërarchiecultuur herkenbaar. Het is over het algemeen een geformaliseerde en gestructureerde omgeving waarbinnen wordt gewerkt. Formele regels en beleidsstukken vormen het cement van de organisatie (Gemeente Hellevoetsluis, 2016). Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers de cultuur omschrijven als eilandcultuur en familiecultuur. De eilandcultuur wordt benoemd omdat er onduidelijkheid is over waar de organisatie naartoe gaat in de

toekomst. Hierdoor doen de afdelingen hoe zij denken dat het moet. De familiecultuur wordt gelinkt aan de goede sfeer, die tevens per afdeling verschillend is. In de enquête werd geschreven dat collega's voor elkaar door het vuur willen gaan. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers de werksfeer en collegialiteit extern zouden communiceren als positieve punten van de organisatie.

Corporate identity

De identiteit is niet bij elke medewerker geladen, blijkt uit oriënterende gesprekken en de interviews. Wanneer aan medewerkers wordt gevraagd waar de missie te vinden is, is dit een hele zoektocht. Ook zijn er verschillende documenten waar verschillende missies in staan, waardoor het onduidelijk is wat de organisatiebrede missie is. De visie en kernwaarden zijn echter wel gemakkelijk te vinden in de sturingsvisie van de gemeente Hellevoetsluis. Aspecten over de identiteit staan niet op de website gecommuniceerd (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.). De symboliek wordt uitgedragen door de medewerkers aan de hand van een huisstijlhandboek (Gemeente Hellevoetsluis, 2013). Medewerkers krijgen een schrijfwijzer waaraan zij zich moeten houden voor content (Gemeente Hellevoetsluis, 2015). Hiernaast heeft de gemeente een gedragscode waaraan medewerkers zich moeten houden (Gemeente Hellevoetsluis, 2018). Extern worden de missie, visie en kernwaarden niet duidelijk gecommuniceerd.

Vergrijzing

De helft van de medewerkers heeft een leeftijd tussen 50 en 75 jaar, gekeken naar de beroepsbevolking leeftijden, namelijk 139 van de 276 medewerkers. Medewerkers tussen de 15 en 40 jaar zijn er slechts 65. 72 medewerkers hebben een leeftijd tussen 40 en 50 jaar (Gemeente Hellevoetsluis, 2019). Er is vast te stellen dat er sprake is van vergrijzing bij de gemeente Hellevoetsluis.

1.2 externe analyse

DESTEP-analyse

Nederland is aan het vergrijzen. Het aantal oude mensen neemt toe en het aantal jongeren neemt af. Momenteel is nog maar 22% van de Nederlandse bevolking jonger dan 20 jaar en bijna 19% is 65 jaar of ouder (NiDi, 2018).

Op de arbeidsmarkt neemt de spanning steeds meer toe. De vraag naar arbeid is verder toegenomen en het arbeidsaanbod is afgenomen (CBS, 2019). Werkgevers hebben steeds meer moeite om personeel te vinden voor een aantal specifieke functies. Werkgevers moeten hard op zoek gaan naar nieuw talent in deze krappe arbeidsmarkt (Driessen, 2019).

De manier waarop de medewerker zijn werk beleeft, wordt employee experience genoemd. Een positieve medewerkersbeleving binnen een organisatie wordt steeds belangrijker, vooral nu er een krappe arbeidsmarkt is. Hierom is het ook belangrijk voor organisaties om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren (Driessen, 2019). Organisaties zetten hun medewerkers op de eerste plaats door te focussen op de ervaring van een medewerker. In de gehele employee journey: van het eerste contact tot het vertrek (Publiek perspectief, 2018).

Een trend die opkomend is, is de candidate experience. Veel organisaties hebben geen tijd en geld om te werken aan employer branding maar moeten wel iets doen om potentiële werknemers te verleiden, zichtbaarheid te vergroten, positionering te versterken en om de toestroom van sollicitanten te vergroten. Het doel hiervan is om de verwachtingen van de sollicitant te overtreffen tijdens alle fasen van de recruitment (Waasdorp, 2019).

Het aantal organisaties met een EVP, ofwel een Employee Value Proposition, groeit aanzienlijk (Randstad, 2018). Nu steeds meer bedrijven een EVP gaan opstellen, is het verstandig om uniek te zijn met de EVP. Aangezien de arbeidsmarkt steeds krappere wordt, hebben werknemers het voor het kiezen. Juist hierom is het belangrijk om onderscheidend te zijn (Randstad, 2018).

Steeds meer organisaties zetten hun eigen medewerkers in om te werven. Zo ontstaat er een persoonlijke connectie met werkzoekenden en wordt er ingezet op beleving, wat steeds belangrijker wordt. Steeds vaker is te zien dat vacatureteksten worden ingewisseld door verhalen van medewerkers die vertellen over hun dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld managers die vertellen hoe zij hun team inspireren of nieuwe collega's die vertellen wat zij tot nu toe ervaren hebben bij de organisatie. Deze persoonlijke ervaring is een laagdrempelige manier van werven, waar een organisatie het imago een boost mee kan geven (Kuypers, 2019).

Gemeentelijke analyse

In tabel 1 is te zien dat gemeenten hun arbeidsmarktcommunicatie allemaal op een andere manier aanpakken, maar dat er ook overlap is met elkaar. Zo is te zien dat alle geanalyseerde gemeenten online LinkedIn, Facebook, vacaturewebsites en de eigen website inzetten. Offline is te zien dat vrijwel alle gemeenten op banenmarkten staan. Waarin de gemeente Hellevoetsluis op achterloopt, is de stijl van communiceren over vacatures. Gemeenten zoals Brielle en Rotterdam pakken dit op een creatievere en opvallendere manier aan, waardoor er een andere indruk wordt gecreëerd. Hellevoetsluis plaatst een afbeelding met de tekst: 'vacature' erin, wat nogal saai en niet opvallend overkomt. Hierin is zeker nog wel een verbeterslag te slaan door dit op een opvallende manier te doen, wat de gemeente zal onderscheiden en minder saai laat overkomen. Voor de geanalyseerde gemeenten is gekozen omdat deze gemeenten groter, kleiner of middelgroot zijn, in de buurt van Hellevoetsluis liggen en erg bekend zijn bij inwoners van Hellevoetsluis.

					Werken- bij- website	Vacaturewe- bsites	Website	Banenmarkt	Printmedia
Brielle	√	√		√		√	√	√	√
Goeree- Overflakke	√	√		√		√	√	√	
Hellevoetsluis	√	√	√	√		√	√	√	√
Nissewaard	√	√	√	√		√	√	√	
Rotterdam	√		√	√	√	√	√	√	√

Tabel 1 gemeentelijke analyse arbeidsmarktcommunicatie

1.3 Veldonderzoek

Interne interviews en enquête

Medewerkers ervaren het werken binnen de organisatie als prettig. Zij zijn betrokken bij hun werk, maar minder bij de organisatie. De sterke punten van de gemeente zijn voornamelijk dat het een middelgrote gemeente is, waardoor het werk uitdagender en meer divers is. Dit zijn volgens de medewerkers zeker punten die naar buiten toe uitgedragen kunnen worden. Ook werd aangegeven als pluspunt dat collega's zeer collegiaal zijn. Medewerkers geven aan dat verjonging wel aantrekkelijk zal zijn binnen de organisatie, er moet meer een balans tussen oud en jong komen. 41,4% van de respondenten van de enquête geeft hun betrokkenheid aan met een 7. De daaropvolgende meest gekozen cijfers zijn 8 en een 9. Volgens de respondenten moet de gemeente Hellevoetsluis zich profileren als: een organisatie waarbij persoonlijke ontwikkeling mogelijk is, waar een goede informele werksfeer hangt, die middelgroot is waardoor de werkzaamheden divers zijn en waar medewerkers vrijheid en eigen verantwoordelijkheid krijgen.

Exitgesprekken

Uit de exitgesprekken bleek dat de vertrekkende medewerkers eigenlijk niet weg willen bij de gemeente, maar door omstandigheden toch weg gaan. Zij waren beide erg betrokken en gaven hun betrokkenheid dan ook aan met een 8 en een 9 op een schaal van 1 tot 10. De pluspunten van de gemeente Hellevoetsluis vonden zij: benaderbaarheid, laagdrempelig, collegialiteit, goede sfeer, fijne cultuur en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden.

Externe enquête

Een groot deel van de respondenten vindt beleving bij het zoeken naar een baan belangrijk. De meest gebruikte middelen/kanalen bij het zoeken naar een baan zijn vacaturewebsites en LinkedIn. Ook hoort men mond-tot-mond over vacatures. Mensen kunnen enthousiast gemaakt worden door meer met de tijd mee te gaan, frisser over te komen en door de werksfeer en cultuur te communiceren naar buiten. 96,5% van de respondenten vindt het belangrijk dat er een goede relatie is met collega's en dat de waarden en sfeer van een werkgever bij hen past, ofwel de cultural fit. 98,8% van de respondenten vindt de mogelijkheid tot een goede werk- en privé-balans belangrijk bij een werkgever. 95,3% vindt persoonlijke ontwikkeling bij een werkgever belangrijk. Dit komt overeen met wat de medewerkers zeggen dat bij gemeente Hellevoetsluis positief is. Redenen waarom men niet solliciteert bij een gemeente zijn: ze hebben niks met politiek, de cultuur spreekt hen niet aan, ze hebben er nooit aan gedacht en het werken bij een gemeente lijkt hen saai. Respondenten hebben een verkeerd beeld van een gemeente, omdat het oude imago van een ambtenaar nog sterk aanwezig is. Dit bleek uit verschillende opmerkingen, waaronder: "werken amper", "het lijkt me saai om bij een gemeente te werken", "het lijkt me niet interessant".

Hoofdstuk 2 Strategische oplossingsrichting

In dit hoofdstuk staat de beste strategische oplossingsrichting beschreven voor de gemeente Hellevoetsluis. Deze strategie is een antwoord op de probleemstelling.

De beste oplossing voor de probleemstelling: “Hoe kan de gemeente Hellevoetsluis zichzelf onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie?” is om eerst de gemeente Hellevoetsluis te profileren als leuk/interessante werkgever op de arbeidsmarkt door middel van employer branding.

Uit het onderzoek is gebleken dat verschillende mensen niet gedacht hebben aan de gemeente als werkgever of een verkeerd beeld hebben van het werken bij een gemeente. Hiernaast ervaren werknemers dat de mensen niet weten wat het werken bij een gemeente inhoudt, zoals genoemd in de interviews. Dit zijn redenen die aangeven dat de gemeente Hellevoetsluis nog geen sterk werkgeversmerk heeft ontwikkeld en dat het werkgeversimago niet past bij de realiteit. Employer branding een instrument voor arbeidsmarktcommunicatie. Het is het bouwen van het werkgeversimago tot een organisatie waar het geweldig is om te werken en bepaalt mede hoe je als werkgever wordt beschouwd en ervaren (van der Haals & Hudepohl, 2015). Gemeente Hellevoetsluis moet zich gaan profileren als een werkgever die interessant en leuk is om bij te werken. Om dit te doen, moet zij eerst de employer branding strategie inzetten. Bovendien worden trends als candidate experience en medewerkersbeleving steeds belangrijker. Zichzelf onderscheiden door beleving te creëren is dan ook van belang met deze trends. Aangezien er vraag is vanuit de medewerkers om meer een balans te creëren tussen jong en oud personeel, is het verstandig om bij een jongere doelgroep als werkgever gepositioneerd te zijn. De tweede oplossing is dan ook om eerst de gemeente Hellevoetsluis te profileren als interessante/leuke werkgever door middel van employer branding en dit te doen bij een jongere doelgroep.

Gekozen is voor een combinatie van employer branding en beleving omdat de gemeente Hellevoetsluis zichzelf juist door die beleving kan onderscheiden van de andere gemeenten. Volgens Michels (2016) is een beleving: *“Een beleving is wanneer men iets meemaakt dat zoveel impact heeft dat het tegen anderen verteld wordt”*. Door het inzicht dat men vaak mond-tot-mond hoort over vacatures en werkgevers, is het interessant om hierop in te spelen. Het doel is mensen een beleving te geven en dat deze beleving zoveel impact heeft dat men erover gaat praten. Hierdoor zal de bekendheid van de gemeente Hellevoetsluis als werkgever ook groeien. Medewerkers hebben behoefte aan een jongere doelgroep, vanwege het vergrijnde personeelsbestand. Kijkend naar de toekomst, zal generatie Z een geschikte doelgroep zijn. Generatie Z is de generatie die tussen 1994 en 2010 geboren zijn en betreden nu of binnenkort de arbeidsmarkt (CustomerTalk, 2018).

De gemeente Hellevoetsluis zal flinke stappen moeten nemen om zichzelf te kunnen onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt. De gemeente Hellevoetsluis zal de strategie moeten uitvoeren en toepassen in de werkzaamheden. De strategie is in het volgende hoofdstuk toegepast.

Hoofdstuk 3 Strategie

In dit hoofdstuk staat de strategie toegepast over hoe de gemeente Hellevoetsluis door middel van het stappenplan van Kruijmel. Hiermee kan de gemeente Hellevoetsluis zichzelf profileren als leuke/interessante werkgever en positioneren bij een jongere generatie door middel van beleving.

3.1 Stap 1 huidige arbeidsmarktcommunicatie

Zoals te zien in de tabel van de gemeentelijke analyse in paragraaf 2.1 doet de gemeente Hellevoetsluis aan arbeidsmarktcommunicatie op Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, vacaturesites, banenmarkten, printmedia en maakt zij gebruik van uitzendbureaus die vacatures herschrijven en plaatsen. Dit is echter voornamelijk gericht op het informeren over werving en vacatures en niet voor employer branding. De gemeente Hellevoetsluis is niet tevreden, omdat zij achterloopt op de concurrentie wat betreft creativiteit en branding. Hierin ziet zij graag verbetering.

3.2 Stap 2 en 3 identiteit en positionering

Kijkend naar de identiteit van de gemeente Hellevoetsluis, passen er twee archetypen bij de gemeente Hellevoetsluis. De archetypen caregiver en everyman komen het meest overeen met de identiteit van de gemeente Hellevoetsluis.

De caregiver maakt van de mens haar prioriteit. Een luisterend oor, helpende hand of sterke schouder zijn kenmerkend voor de caregiver. Hij geeft een onvoorwaardelijke steun en het gevoel erbij te willen horen. Verzorgen zit in het bloed. Aandacht, betrouwbaarheid en openheid kenmerken de caregiver. De caregiver gaat voor harmonie en is onbaatzuchtig (Jung, 2018). De gemeente Hellevoetsluis wil het beste voor haar burgers en de gemeente. Luisteren naar de wensen van de burgers en helpen waar dat kan. Juist deze eigenschappen komen overeen met de caregiver. Hiernaast heeft de gemeente Hellevoetsluis de kernwaarden: mensgericht en klantgericht.

De everyman is de goede buur, staat altijd klaar voor een ander klaar. De sympathieke en non-sense houding maken dat hij geliefd wordt onder velen. De everyman is echt, eerlijk en werkt hard. Men voelt zich op zijn gemak bij de everyman. Ergens samen voor gaan, dat is wat de everyman het liefst doet (Jung, 2018). Aangezien de gemeente Hellevoetsluis als collegeprogramma 'samen doen' heeft en als kernwaarden: teamgericht en resultaatgericht, past de everyman bij de gemeente Hellevoetsluis.

Positionering

De gemeente Hellevoetsluis positioneert zich als een open, transparante organisatie die altijd in ontwikkeling is en dagelijks bezig is met het welzijn van de burger. De merkwaarden die bij de gemeente Hellevoetsluis, volgens de medewerkers, passen, zijn: respect, ontwikkeling, openheid, samenwerking en vrijheid. Deze woorden komen naar voren wanneer gevraagd wordt welke waarden bij de organisatie passen. Dit komt overeen met de archetypen everyman en caregiver.

3.3 Stap 4 Employee Value Proposition

Na intern en extern onderzoek, waarvan de bevindingen en resultaten in hoofdstuk 1 staan, kon de EVP van de gemeente Hellevoetsluis geformuleerd worden. De EVP luidt als volgt:

“Bij de gemeente Hellevoetsluis gaan we informeel om met elkaar en werken we hard. Onze functies zijn breed en uitdagend, omdat wij een middelgrote gemeente zijn. Onze medewerkers omschrijven hun baan met de woorden: vrijheid, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en betekenisvol met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.”.

Voor deze EVP is gekozen, omdat het een belofte is die waar is en gebaseerd op de drie inzichten uit intern en extern onderzoek. De drie inzichten die voor deze EVP gebruikt zijn, zijn: de arbeidsmarkt zoekt een werksfeer die bij hem/haar past, de concurrenten hebben specialistischere taken of minder uitdagende functies door de grootte van de gemeente en tot slot woorden die medewerkers zelf gezegd hebben over hun baan bij de gemeente Hellevoetsluis.

3.4 Stap 5 Doelgroep

Voor dit vraagstuk is gekozen voor generatie Z. Na het kiezen van de strategische oplossing is er een doelgroeponderzoek gedaan naar deze generatie. De generatie is samengevat in een persona, zie afbeelding 2. Deze informatie komt voort uit deskresearch. In Hellevoetsluis wonen er momenteel van de beroepsgeschikte bevolking van generatie Z ongeveer 3000 personen (CBS Statline, 2019).



The infographic features a portrait of a smiling young woman, Emmy Brons, with her hair in a bun. The background is a light blue grid. The content is organized into several sections:

- Belangrijkste inzichten** (Key insights):
 - Vindt een beleving belangrijk
 - Spanningsboog van 8 seconden
 - Werkt het liefst 4 dagen
 - Influencers hebben veel impact
 - Wil de wereld verbeteren
 - Video trekt de aandacht
 - Vindt storytelling leuk
- Meest gebruikte social media** (Most used social media):
 - Snapchat
 - Instagram
 - YouTube
 - Facebook
- Algemene gegevens** (General information):

Naam	Emmy Brons
Geslacht	Vrouw
Leeftijd	24
Woonplaats	Hellevoetsluis
Gezinssituatie	Samenwonend
Werksituatie	Werkzoekend
- Frustraties bij een werkgever** (Frustrations with an employer):
 - Te formele sfeer
 - Veel lijnen
 - Te hoge eisen bij vacature
 - Slecht imago
 - Geen cultural fit
- Zoekt in een werkgever** (Looks for in an employer):
 - Zekerheid
 - Flexibiliteit
 - Mogelijkheid tot ontwikkeling
 - Vrijheid
 - Balans tussen werk en privé
- Ik wil wat bijdragen aan de wereld met mijn werk** (I want to contribute to the world with my work)

The logo of gemeente HELLEVOETSLUIS is in the bottom right corner.

Afbeelding 1 Persona generatie Z

3.5 Stap 6 content

In de laatste stap wordt de content voor de nieuwe arbeidsmarktcommunicatie gecreëerd. Voor de gemeente Hellevoetsluis is een concept bedacht met passende content. Dit concept met bijpassende content is in het volgende hoofdstuk te lezen.

Hoofdstuk 4 Concept en Content

In dit hoofdstuk wordt het creatief concept met bijbehorende middelen voor de gemeente Hellevoetsluis toegelicht. Dit concept is gebaseerd op de strategie uit het vorige hoofdstuk.

4.1 Conceptomschrijving “gemeente Hellevoetsluis doet het samen!”

Gemeente Hellevoetsluis gaat zichzelf profileren op de arbeidsmarkt als interessante en leuke werkgever. Hiermee zullen zij onderscheidend en opvallend moeten zijn om kandidaten te werven op een krappe arbeidsmarkt. Gebaseerd op het huidige collegeprogramma ‘samen doen’ is het concept bedacht: Gemeente Hellevoetsluis doet het samen! Door de inzichten uit de interne enquête en interviews dat de medewerkers de werksfeer en de collegialiteit als erg prettig ervaren, is besloten om dit toe te passen. Met dit concept laat de gemeente Hellevoetsluis zien hoe zij samen werkt en samen wil werken met burgers, stakeholders en medewerkers. Hier is de potentiële medewerker er ook een van. Door middel van dit concept zal de doelgroep beleven wat voor werkgever de gemeente Hellevoetsluis is. Het concept is voornamelijk informatief, om de kandidaten een helder beeld te geven van waar de gemeente voor staat, wat zij doet, wat haar identiteit is en tot slot van wat de cultuur en werksfeer is.

4.2 Intern en extern

Het concept zal intern maar ook extern van start gaan. Intern omdat de medewerkers hun verhaal moeten vertellen. Hiernaast is het belangrijk dat er intern draagvlak is om het concept extern te laten slagen. Aangezien de medewerkers in de interviews en enquête aangaven dat zij de werksfeer en collegialiteit naar buiten toe zouden uitdragen, is het aannemelijk dat zij achter het concept staan. Extern zal het concept de kandidaten gaan bereiken. Zij moeten een beeld gaan krijgen van waar de gemeente de komende vier jaar voor staat en of zij daaraan bij willen dragen of niet. Hiermee laat de gemeente Hellevoetsluis zien wat haar streven is en hoe zij dit aanpakt, intern en extern. De kandidaat zal een goed beeld krijgen van wat de gemeente nou eigenlijk allemaal doet en hoe alle medewerkers dat met elkaar aanpakken.

4.3 Doelstellingen

- Binnen 8 maanden weet 10% van de doelgroep in Hellevoetsluis over het concept “gemeente Hellevoetsluis doet het samen”.
- Binnen 10 maanden heeft 5% van de doelgroep een ander beeld van de gemeente Hellevoetsluis als werkgever.
- Binnen 1 jaar hebben 50 personen van de doelgroep overwogen om te solliciteren of hebben gesolliciteerd.

4.4 Middelen

Bij dit concept zijn verschillende middelen en interventies bedacht die gemeente Hellevoetsluis als werkgever op de kaart zullen gaan zetten en potentiële kandidaten laten beleven hoe de gemeente Hellevoetsluis is als werkgever. In de volgende sub-paragrafen zijn deze middelen toegelicht. Zie bijlage 1 voor de prototypes van de middelen.

4.4.1 Kaart extern

De gemeente zal, na telefonische afwijzing, een kaart sturen naar de kandidaten die helaas niet zijn uitgekozen na hun sollicitatiegesprek. Op deze kaart zal de volgende tekst komen te staan: “Veel succes! We hopen dat je snel een baan vindt die bij je past”. Het doel van deze

kaart is dat de kandidaat toch een goed gevoel overhoudt aan de organisatie, ondanks dat hij/zij niet geselecteerd is. Via deze kaart zal de gemeente extern inspelen op de beleving van de kandidaten.

4.4.2 Storytelling op een werken-bij website

De gemeente Hellevoetsluis heeft nog geen werken-bij website. Deze zal aangemaakt worden en op deze werken-bij website zullen persoonlijke verhalen centraal staan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van storytelling. Door gebruik te maken van verhalen van de eigen medewerkers, zal ingespeeld worden op de persoonlijke connectie, wat een beleving oplevert. De medewerker zal haar verhaal vertellen van haar werkdag en hoe deze eruit ziet. Ook zal in dit verhaal verteld worden hoe deze medewerker samenwerkt met andere collega's en hoe zij de sfeer en cultuur van die afdeling ervaart. Bij dit verhaal zal een afbeelding geplaatst worden van de betreffende medewerker op haar werkplek. Onderaan het verhaal zal de tekst komen te staan: werken wij binnenkort samen? Hiermee is het verhaal uitnodigend om te solliciteren en wordt ingespeeld op het concept.

4.4.3 Corporate story op de website

Om te laten zien waar de gemeente voor staat, wie zij is en wat zij belangrijk vindt, zal er een corporate story gemaakt worden. Het doel van een corporate story is samenhang aanbrengen en vooruithelpen van het merk, de identiteit en de ontwikkeling (Battjes, 2017). Hier zal het organisatieverhaal, gebaseerd op de kernwaarden, gedeeld worden. Deze zal met een team van verschillende medewerkers en MT-leden geschreven worden en gefilmd.

4.4.4 Videoboodschap bij antwoord op sollicitatie

Om zichzelf te onderscheiden is gekozen voor een videoboodschap bij de reactie op een sollicitatiebrief. Bij een uitnodiging krijgt de kandidaat een e-mail met een videoboodschap waarin een medewerker vertelt hoe leuk de gemeente het vindt dat hij/zij heeft gesolliciteerd. Hierna zal de medewerker uitleggen hoe de sollicitatieprocedure zal verlopen en dat de kandidaat uitgenodigd wordt. Verdere informatie over hoe laat en welke datum, zal telefonisch besproken worden en dit wordt ook toegelicht in de video. Hiermee kan de video voor lange tijd gebruikt worden en zit deze niet vast aan een bepaalde datum of is niet eenmalig te gebruiken.

4.4.5 Posters

Om potentiële kandidaten op de hoogte te stellen dat de gemeente Hellevoetsluis ook medewerkers zoekt, zal er gebruik gemaakt worden van posters. Op de posters zal staan: zullen we samenwerken? Met een afbeelding van het Prinsehuis met de prachtige tuin en medewerkers. Onder de afbeelding komt een tekst met: Wil jij een betekenisvolle en uitdagende baan waarbij je samen met je collega's op een leuke manier bijdraagt aan deze gemeente? Dan is werken bij ons wat voor jou! Kijk op www.werkenbijhellevoetsluis.nl voor de actuele vacatures. Hiermee zullen potentiële kandidaten zien dat de gemeente Hellevoetsluis ook hun werkgever kan zijn. Dit sluit aan bij het inzicht dat men niet denkt aan het werken bij een gemeente indien zij een baan zoeken. Deze posters zullen in het gemeentehuis zelf hangen waar burgers deze kunnen zien, maar ook in diverse Citydisplays in Hellevoetsluis.

4.4.6 Vacature format

Om zichzelf te kunnen onderscheiden, zal de gemeente Hellevoetsluis een ander format gebruiken voor vacatures. In een korte en opvallende infographic zullen de belangrijkste punten kort benoemd worden die een potentiële kandidaat zoekt. Deze infographic bestaat uit verschillende gekleurde blokken met informatie over de vacature. In het ene blok staat of de vacature parttime is of fulltime met het maximale salaris, in een ander blok staan de functie-eisen etc. Onderaan de vacature zal er een link geplaatst worden voor meer informatie.

4.4.7 Samenwerking scholen

Om op de kaart te komen als werkgever bij de doelgroep, zal er worden samengewerkt tussen de gemeente Hellevoetsluis en diverse (hoge)scholen. De gemeente Hellevoetsluis zal deelnemen aan eventuele banenmarkten die scholen organiseren of informatieavonden. Hier kan de gemeente zichzelf promoten als werkgever en in contact komen met de doelgroep. Al solliciteren de studenten niet meteen, wellicht dat zij zich in de toekomst de gemeente Hellevoetsluis nog zullen herinneren. Dan is de gemeente in ieder geval bezig met zichzelf positioneren in het hoofd van de doelgroep, wat een investering is voor de toekomst. Daarnaast kan de gemeente een vaste samenwerking aangaan met (hoge)scholen voor stageaanbiedingen. Hiermee zullen de studenten/leerlingen al vroeg kennismaken met het werken bij de gemeente Hellevoetsluis.

4.4.8 Instagram en Snapchat Stories

Aangezien de doelgroep op Instagram en Snapchat te vinden is, zal hier ook gepromoot worden. Hier zal elke week een andere afdeling of team de verantwoording krijgen over de stories, onder begeleiding van een communicatiemedewerker. Zij kunnen dagelijks of om de dag een kort filmpje of een foto plaatsen over waar zij mee bezig zijn of een bijzonder project delen. Hierdoor kan de doelgroep inzichten krijgen over waar de gemeente samen aan werkt en hoe het werken bij de gemeente ernaartoe gaat.

4.4.9 Terugkomdagen oud-medewerkers

Er zullen terugkomdagen georganiseerd worden voor oud-medewerkers. Hierbij worden zij nog een keer uitgenodigd om herinneringen op te halen en om te vertellen waar zij nu mee bezig zijn. Dit wordt gedaan om de samenwerking in stand te houden. Hiermee zullen de oud-medewerkers een positief beeld overhouden aan de gemeente Hellevoetsluis.

4.4.10 Quick wins

Er zijn een aantal quick wins voor de gemeente Hellevoetsluis. Aspecten over de identiteit en de EVP kunnen gedeeld worden op de werken-bij-website, huidige website en op social media. Hierdoor zullen potentiële kandidaten weten waar de organisatie voor staat. Ook kan de cultuur beschreven worden op beide sites, hier zijn potentiële kandidaten namelijk naar op zoek in de pre-sollicitatiefase. De flyer kan opnieuw gedrukt worden en zal op banenmarkten verspreid worden. Businesskaartjes met de tekst: samenwerken? Kunnen aan de stakeholders of toekomstige stakeholders gegeven worden.

4.4.11 Kick-off

Om het concept een aftrap te geven, zal er een kick-off georganiseerd worden met alle medewerkers. Bij deze kick-off zal de term employer branding uitgelegd worden, het concept

en hoe zij dit met z'n allen gaan aanpakken. Bij deze kick-off zullen alle medewerkers een hapje en non-alcoholisch drankje krijgen. Om dit aan te kondigen zal een poster opgehangen worden met daarin een uitnodiging met het programma.

Hoe het concept geïmplementeerd wordt, de kosten en haalbaarheid ervan, is in het volgende hoofdstuk te lezen.

Hoofdstuk 5 Implementatie

In dit hoofdstuk staat de innovatie voor de gemeente Hellevoetsluis, de tijdsplanning, accountability, kosten, haalbaarheid en tot slot de evaluatie beschreven.

5.1 Innovatie

Voor de gemeente Hellevoetsluis is dit concept met bijbehorende content innovatief, omdat zij momenteel alleen de vacature deelt en wachten op sollicitanten. Dit concept speelt in op verschillende trends die momenteel op de arbeidsmarkt spelen, wat de gemeente Hellevoetsluis eerder nog niet deed. De gemeente Hellevoetsluis heeft nog nooit eerder gewerkt aan het opbouwen van haar werkgeversmerk, hierdoor zijn vrijwel alle nieuwe middelen innovatief. De bestaande middelen worden uiteraard nog steeds ingezet worden. Echter, de inhoud van deze content zal wel vernieuwend zijn.

5.2 Tijdsplanning en accountability

Om inzicht te krijgen in wanneer welk middel/interventie in welke maand plaats zal vinden en wat de frequentie is, is een tabel opgemaakt. Hierin staat welk middel wanneer ingezet wordt en wie hiervoor verantwoordelijk zal zijn.

	Au g	Se p	Ok t	No v	De c	Ja n	Fe b	Ma	Ap r	Mei	Jun	Jul	Verantwoordelijk
Kaart													HR
Storytelling werken-bij website													Communicatie &+medewerker per afdeling
Corporate story													Communicatie + HR + MT
Videoboodschap sollicitatie													HR + communicatie
Posters													Communicatie
Vacatureformat													HR + communicatie
Samenwerking scholen													Medewerker HR
Instagram en Snapchat stories													Medewerker per afdeling + communicatie
Terugkomdag													Alle medewerkers
Kick-off													Algemeen directeur + communicatie +HR

Tabel 2 overzicht tijdsplanning en accountability

5.3 Kosten en haalbaarheid

In tabel 3 staat een schatting van de kosten die gemaakt moeten worden voor dit concept. De gemeente Hellevoetsluis zal wat geld moeten reserveren voor dit concept, maar het is noodzakelijk dat zij nu stappen onderneemt. Als zij dit niet doet, zit zij over een tijd nog steeds met hetzelfde probleem. Zij kan echter er wel voor kiezen om minder middelen/interventies in te zetten om de kosten te besparen. Gekeken naar de tijd, zullen HR-medewerkers en communicatiemedewerkers tijd vrij moeten maken om dit plan realiseerbaar te maken. Als zij hier tijd voor krijgen, is het een haalbaar plan. Er zijn namelijk al twee medewerkers die zich

over de arbeidsmarktcommunicatie buigen. De kosten voor de samenwerking met scholen, stagiairs en de terugkomdagen kunnen momenteel niet berekend worden, aangezien dit afhankelijk is van het aantal informatieavonden/banenmarkten, de leeftijd van de stagiaire en tot slot het aantal medewerkers dat zichzelf inschrijft voor de terugkomdag. De personeelskosten, productiekosten en voorbereidingskosten zijn meegenomen in het berekenen van de kosten.

Middel	Kosten/tijd
Kaarten extern	€18,89
Storytelling op werken-bij website	€11.083,20
Corporate story	€2.500,-
Videoboodschap sollicitatie	€433,28
Citydisplays	€1.212,-
Vacatureformat	€0 (zelfde aantal als een normale vacature)
Samenwerking scholen	€216,64 per informatieavond, kosten zijn afhankelijk van het aantal avonden. Stagekosten verschilt per stagiair
Instagram en Snapchat stories	€2.112,24
Quick-wins	€90,-
Kick-off	1 uur en 15 minuten (alle medewerkers)
Totaal kosten (afgerond)	€17.450,-

Tabel 3 Schatting overzicht kosten en mankracht

5.4 Evaluatie

De laatste fase voor de gemeente Hellevoetsluis van dit concept zal de evaluatie zijn (Michels, 2014). Er moet worden teruggeblikt om verder te komen. Er wordt gekeken naar vragen als:

- Wat is het effect geweest van de activiteiten?
- Wat kan beter in de toekomst?

De gemeente Hellevoetsluis kan dit doen door verschillende soorten evaluaties, waaronder:

- **Effectevaluatie:** met een effectevaluatie kan de gemeente bepalen wat er met de communicatie is bereikt. Gegevens over de Ausgangssituatie zijn hierbij vereist. Dit wordt een nulmeting genoemd. Indien op een later moment onderzoek wordt gedaan naar dezelfde situatie, kan worden vastgesteld welke verandering heeft plaatsgevonden. Communicatieactiviteiten moeten accountable zijn. Concrete doelstellingen moeten dus geformuleerd zijn.
- **Procesevaluatie:** met een procesevaluatie wordt kritisch gekeken naar hoe alle zaken zijn verlopen. Was de deadline realistisch? Wat kan volgende keer beter? Hoe verliep de samenwerking?

De gemeente hoeft dit niet aan het einde doen, dit kan ook tussentijds. Door tussentijds evaluaties uit te voeren, kan de gemeente Hellevoetsluis op tijd bijsturen als dit nodig is (Michels, 2013). Medewerkers zullen verantwoording afleggen bij het MT bij elke evaluatie. In samenspraak met het MT kunnen middelen aangepast worden of interventies uitgevoerd. Hiermee is het MT ook op de hoogte van wat de resultaten zijn en hoe het proces verder zal lopen.

Bibliografie

- Battjes, D. (2017, Maart 27). *Corporate storytelling: een goed verhaal op een bierviltje*. Opgeroepen op Mei 22, 2019, van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2017/03/27/corporate-storytelling-een-goed-verhaal-op-een-bierviltje/>
- Beckers, I. (2018, Januari 11). *In 5-stappen naar betere arbeidsmarktcommunicatie*. Opgehaald van Thuis in het verpleeghuis: <https://www.waardigheidentrots.nl/verslagen/in-5-stappen-naar-betere-arbeidsmarktcommunicatie/>
- CBS. (2019, februari 13). *Spanningsmeter arbeidsmarkt*. Opgehaald van Centraal Bureau van Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2017/07/spanningsmeter-arbeidsmarkt>
- CBS Statline. (2019, April 12). *Arbeidsdeelname; regionale indeling*. Opgeroepen op Juni 8, 2019, van CBS Statline: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84469NED/table?ts=1560245519461>
- CustomerTalk. (2018, Augustus 6). *Generatie Z is de meest tevreden generatie op arbeidsmarkt*. Opgehaald van CustomerTalk: <https://www.customertalk.nl/nieuws/generatie-z-is-de-meeste-tevreden-generatie-op-arbeidsmarkt/>
- Driessen. (2019, Januari 10). *HR praktijk*. Opgeroepen op Februari 28, 2019, van HRM-trends en -ontwikkelingen 2019 voor de publieke sector: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/hrm-trends-en-ontwikkelingen-2019-voor-de-publieke-sector>
- Gemeente Hellevoetsluis. (2013). *Huisstijlhandboek*.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2014). *Sturingsvisie 2014-2018*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2015). *Schrijfwijzer*. Hellevoetsluis. Opgehaald van https://trefnet.hellevoetsluis.nl/trefnet/Projecten/Klantgericht_schrijven/Documenten/Schrijfwijzer_gemeente_Hellevoetsluis/Schrijfwijzer_Hellevoetsluis
- Gemeente Hellevoetsluis. (2016). *Rapportage cultuurscan Hellevoetsluis*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *Collegeprogramma*. Opgehaald van Gemeente Hellevoetsluis: <https://www.hellevoetsluis.nl/Inwoners/Collegeprogramma>
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *Gedragscode*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *Samenwerkingsdocument 2018-2022*. Hellevoetsluis.

- Gemeente Hellevoetsluis. (2019). *Personeelssysteem RAAT*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). Opgeroepen op maart 11, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis: <https://www.hellevoetsluis.nl/Inwoners>
- Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). *Werken bij de gemeente Hellevoetsluis*. Opgeroepen op Februari 12, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis: https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/Werken_bij_de_gemeente_Hellevoetsluis_is_anders
- Jung, C. G. (2018, Januari 10). *Archetype: ontdek welke bij jouw merk past*. Opgehaald van factortachtig: <https://factortachtig.nl/blog/kies-archetype-maak-je-merk>
- Kuypers, N. (2019, Januari 28). *HR-trends in 2019: van alles omvattende termen naar een meer concrete aanpak*. Opgeroepen op Maart 18, 2019, van SD Worx: <https://www.sdworx.nl/nl-nl/nieuws-en-downloads/hr/20190128-hr-trends-2019>
- Michels, W. (2013). Evaluatie. In W. Michels, *Communicatie Handboek* (p. 265). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- NiDi. (2018, Juni 29). *Demografie in het kort*. Opgehaald van Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut: <https://www.nidi.nl/nl/demos/2018/06/02>
- Publiek perspectief. (2018, December 31). *HRM trends & ontwikkelingen 2019*. Opgeroepen op Februari 13, 2019, van Driessen groep: <https://www.publiekperspectief.nl/hrm-trends-ontwikkelingen-2019/>
- Randstad. (2018). *employer brand en recruitmentmarketing*. Opgeroepen op Februari 18, 2019, van Randstad: <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/employer-branding-en-recruitmentmarketing>
- van der Haals, M., & Hudepohl, J. (2015). *Arbeidsmarktcommunicatie van a/z*. Amsterdam: Adfo Groep.
- Waasdorp, G.-J. (2019, Januari 7). *Welke 10 grote trends staan de arbeidsmarkt in 2019 te wachten?* Opgehaald van Werf&: <https://www.werf-en.nl/10-trends-voor-de-arbeidsmarkt-in-2019/>

Bijlage 1 Prototypes

Kaart extern



Videoreactie

Dit is een storyboard van hoe een reactie van een sollicitatie eruit kan gaan zien. In de daadwerkelijke video is het belangrijk dat het persoonlijk is en dat de medewerker de sollicitant echt uitnodigt om op gesprek te komen.

REACTIE OP SOLLICITATIE



SCENE 1

Prinsenhuis in beeld, medewerker staat buiten bovenaan de trap



SCENE 2

Medewerker komt in beeld en zegt hoe leuk het is dat er gesolliciteerd is.



SCENE 3

Medewerker legt sollicitatieprocedure uit en nodigt kandidaat uit voor een gesprek



SCENE 4

Medewerker wenst sollicitant veel succes en zegt: wie weet werken wij binnenkort wel samen!



SCENE 5

Gemeente logo

Posters

Onderstaande poster zal opgehangen worden in het gemeentehuis zelf om de burgers op de hoogte te stellen. Bij de citydisplays zal er minder tekst gebruikt worden.

ZULLEN WE SAMENWERKEN?



Wil je een betekenisvolle en uitdagende baan waarbij je samen met je collega's op een leuke manier bijdraagt aan deze gemeente?

Dan is werken bij de gemeente wat voor jou!

Kijk op: www.werkenvoorhellevoetsluis.nl voor de actuele vacatures

Vacature format

Onderstaande afbeelding zal het nieuwe format worden voor vacatures. Hiermee ziet de doelgroep snel wat de gemeente biedt en van haar vraagt.

JOUW UITDAGING?

**afdelingsassistent
samenlevingszaken**



WAT DOE JE? Ondersteunen van de beleidsmedewerkers. Beleggen en plannen van overleggen en vergaderingen.	JIJ HEBT Afgeronde (secretarische) opleiding (MBO+). Algemene kennis van een gemeente Kennis van actuele softwareprogramma's
PARTTIME 20 uur per week inclusief adv SALARIS max. €3.376,- bruto per maand.	CULTUUR EN WERKSFEER Familiecultuur Informele werksfeer Buiten vergaderen Zelfstandigheid Verantwoordelijkheden
JE BENT klantgerichtheid Plannen en organiseren Samenwerken Flexibele werkhouding Stressbestendig kennis van social media	

SOLLICITEREN? DAT KAN!

Stuur je sollicitatie vóór 24 augustus naar hrm@hellevoetsluis.nl

o.v.v. SALEZA-15-19

Voor meer informatie:

https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/Werken_bij_de_gemeente_Hellevoetsluis_is_anders/Vacatures

Visitekaartjes

Deze visitekaartjes kunnen medewerkers geven als zij willen samenwerken met een nieuw bedrijf of persoon. Dit is een algemeen visitekaartje van de gemeente Hellevoetsluis. Deze kunnen gepersonaliseerd worden.



Kick-off poster

Met deze poster zullen alle medewerkers op de hoogte gesteld worden van de kick-off van het employer branding concept waarmee de gemeente Hellevoetsluis zichzelf zal positioneren.



SAMEN DOEN!

Employer branding, de sleutel tot succes

Verantwoordingsdocument



Samen doen!

Employer branding, de sleutel tot succes

Auteur
Studentnummer
Klas
School
Opleiding
Instituut
Afstudeerbegeleider
Bedrijfsbegeleiders
Plaats en datum

Rosalie Kruijmel
0905736
COV4C
Hogeschool Rotterdam
Communicatie
Communicatie Media & Informatietechnologie
Ilse Ooms
Claudia Baars-Bijl en Karin de Jonge
Hellevoetsluis, 24 juni 2019

Voorwoord

Afstuderen. Nu wordt het wel heel definitief allemaal. Een afstudeeronderzoek doen bij een organisatie en een adviesplan opleveren. Zo kan ik mijzelf bewijzen als echte ‘Smart Connector’. Dit rapport is dan ook het bewijs dat ik klaar ben om de praktijk in te gaan en mijn kennis toe te passen bij een organisatie die bij mij past.

Omdat ik op school niet veel theorie heb gehad over employer branding en arbeidsmarktcommunicatie, sprak dit onderwerp mij erg aan toen ik de opdracht van de gemeente Hellevoetsluis zag. Dit zag ik als een echte uitdaging om een compleet nieuwe tak van communicatie te gaan ontdekken. Deze kans pakte ik dan ook met beide handen aan en ben erg trots op mijzelf dat het mij is gelukt. Binnen twintig weken heb ik mijzelf ontwikkeld tot professional op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie en deze kennis neem ik zeker mee voor in de toekomst.

Graag wil ik Ilse Ooms, Nathalie Keurentjes, Claudia Baars-Bijl en Karin de Jonge bedanken voor alle adviezen, hulp en steun tijdens het schrijven van dit adviesrapport. Het was niet altijd even makkelijk en er waren zeker dagen dat ik niet meer wist hoe ik verder moest, maar dan kon ik altijd bij hen terecht. Tot slot wil ik mijn vriend bedanken voor al zijn steun in de tijden dat ik het moeilijk had. Ik kijk terug op een hele leuke tijd bij de gemeente Hellevoetsluis en zal mijn collega's dan ook erg gaan missen.

Hellevoetsluis, 24 juni 2019

Rosalie Kruijmel

Samenvatting

De gemeente Hellevoetsluis heeft niet veel aan arbeidsmarktcommunicatie gedaan in de afgelopen jaren, waardoor zij nu achterloopt op andere gemeenten en organisaties. Om mee te gaan met de tijd en om zichzelf te kunnen onderscheiden in een krappe arbeidsmarkt, moet er een verandering komen. De gemeente Hellevoetsluis zal zichzelf als leuke/interessante werkgever moeten profileren op de arbeidsmarkt. Indien dit niet zal gebeuren, blijft de gemeente Hellevoetsluis achterlopen en zal het werkgeversimago niet veranderen. Kandidaten zullen solliciteren bij andere organisaties, omdat een werkgeversimago steeds belangrijker wordt (People Business, 2018). Als zij hierdoor minder kandidaten aantrekt, zal een groot werknemerstekort het gevolg zijn. Er is dringend behoefte aan het uitbreiden van de arbeidsmarktcommunicatie. Het doel is om na uitvoering van het adviesplan de gemeente Hellevoetsluis geprofileerd te hebben als leuke/interessante werkgever door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie.

Er is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om de gemeente Hellevoetsluis zichzelf te laten onderscheiden in tijden van een krappe arbeidsmarkt met passende arbeidsmarktcommunicatie. Hierbij is gebruik gemaakt van een uitgebreide literatuurstudie.

Om te achterhalen welk instrument het meest passend is voor de gemeente Hellevoetsluis, is er desk- en fieldresearch gedaan bij huidige en vertrekkende medewerkers over de organisatie in het algemeen, op de arbeidsmarkt om de wensen en behoeften te achterhalen en tot slot is er een onderzoek gedaan naar hoe andere, omliggende gemeenten de arbeidsmarktcommunicatie aanpakken. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat het werkgeversimago van gemeenten nog botst met de realiteit en dat de gemeente Hellevoetsluis zichzelf nog niet heeft geprofileerd als interessante werkgever. De medewerkers waren voornamelijk positief over de werksfeer en collegialiteit. Zij vonden dit zeker punten om extern te communiceren naar kandidaten. Andere gemeenten pakken de arbeidsmarktcommunicatie allemaal anders aan, maar toch is er een samenhang te vinden. Zo communiceren zij bijvoorbeeld allemaal op social media en op LinkedIn.

Uit het onderzoek is gebleken dat employer branding als instrument het meest voor de hand liggend is voor de gemeente Hellevoetsluis. Er is dan ook een strategie opgesteld die stap voor stap de gemeente Hellevoetsluis zal helpen met het ontwikkelen van een echt employer brand. Het concept voor de nieuwe arbeidsmarktcommunicatie is: 'Gemeente Hellevoetsluis doet het samen!' Het achterliggende idee is om hiermee de kandidaten te laten zien waar de gemeente Hellevoetsluis de komende vier jaar voor staat en voor gaat. Het is een zendgericht concept, waarmee er een imago gecreëerd zal worden van de gemeente Hellevoetsluis als werkgever.

Door middel van verschillende middelen en interventies zal dit concept uitgewerkt worden. Zo zal er gebruik gemaakt worden van storytelling, een corporate story, een externe kaart voor afgewezen kandidaten, een nieuw vacatureformat, samenwerkingen met scholen en het inzetten van stories op Instagram en Snapchat. Het concept zal gestart worden met een kick-off met alle medewerkers, zodat iedereen op de hoogte is. Het zal een uitdaging en vernieuwing zijn voor de gemeente Hellevoetsluis, maar zal zeker leiden tot een beter werkgeversimago.

Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i>	8
<i>Hoofdstuk 1 De organisatie</i>	9
1.1 De organisatieomschrijving	9
1.2 Huidige situatie	9
1.3 Aanleiding	9
1.4 Gewenste situatie	9
1.5 Samenvatting	9
<i>Hoofdstuk 2 Theoretisch kader</i>	11
2.1 Arbeidsmarkt	11
2.2 Arbeidsmarktcommunicatie	11
2.2.1 Branding	12
2.2.2 Directe werving	12
2.2.3 Employee relationship management	13
2.3 Identiteit en imago	13
2.4 Positionering en propositie	14
2.5 Candidate journey	15
2.6 Candidate experience	16
2.7 Cultural fit	17
2.8 Conclusie	17
<i>Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethode</i>	18
3.1 Probleemstelling	18
3.2 Soort onderzoek, validiteit en betrouwbaarheid	18
3.3 Samenvatting	20
<i>Hoofdstuk 4 Bevindingen Contextanalyse</i>	21
4.1 Verantwoording interne analyse	21
4.2 Samenvatting interne analyse	21
4.3 Verantwoording externe analyse	23
4.4 Samenvatting externe analyse	24
4.5 Belangrijkste inzichten veldonderzoek	25
4.6 SWOT-analyse kort overzicht	26
4.7 Aanpassing probleemstelling na contextanalyse	27
4.8 Samenvatting	27
<i>Hoofdstuk 5 Strategische oplossingsrichtingen</i>	28
5.1 Oplossing 1 identiteit laden	28
5.2 Oplossing 2 profileren	28
5.3 Oplossing/advies 3 participatie	29
5.4 Verantwoording gekozen strategie	30
5.5 Samenvatting	30
<i>Hoofdstuk 6 Strategie</i>	31
6.1 Stap 1 huidige arbeidsmarktcommunicatie	31
6.2 Stap 2 en 3 identiteit en positionering	31

6.3 Stap 4 Employee Value Proposition.....	33
6.4 Stap 5 doelgroep.....	33
6.5 Stap 6 content	34
6.6 Conclusie	34
<i>Hoofdstuk 7 Concept en middelen</i>	<i>35</i>
7.1 Conceptomschrijving “gemeente Hellevoetsluis doet het samen!”	35
7.2 Intern en extern	35
7.3 Verantwoording concept	35
7.4 Doelstellingen.....	35
7.5 Middelen	36
7.5.1 Kaart extern	36
7.5.2 Storytelling op werken-bij website	36
7.5.3 Corporate story op de website	36
7.5.4 Videoboodschap bij antwoord op sollicitatie	36
7.5.5 Posters.....	37
7.5.6 Vacature format.....	37
7.5.7 Samenwerking scholen.....	37
7.5.8 Instagram en Snapchat stories.....	37
7.5.9 Quick wins.....	38
7.5.10 Kick-off.....	38
7.6 Testfase	38
7.7 Aanpassingen na feedback.....	39
7.7.1 Terugkomdagen oud-medewerkers.....	39
7.7.2 Kleuren	39
7.7.3 Externe kaart.....	39
7.7.4 Uitwerking verschillende content na feedback	40
7.8 Samenvatting.....	40
<i>Hoofdstuk 8 Implementatie</i>	<i>41</i>
8.1 Innovatie	41
8.2 Tijdsplanning en accountability	41
8.3 Kosten en haalbaarheid	41
8.4 Evaluatie.....	42
<i>Bibliografie.....</i>	<i>43</i>
<i>Bijlage 1 7S-model.....</i>	<i>53</i>
<i>Bijlage 2 CI-mix en Golden Circle.....</i>	<i>59</i>
<i>Bijlage 3 DESTEP-analyse.....</i>	<i>62</i>
<i>Bijlage 4 Omliggende gemeente analyse</i>	<i>67</i>
<i>Bijlage 5 Stakeholderanalyse</i>	<i>72</i>
<i>Bijlage 6 Inzichten veldonderzoek</i>	<i>75</i>
<i>Bijlage 7 Resultaten enquête intern</i>	<i>79</i>
<i>Bijlage 8 Resultaten enquête extern</i>	<i>88</i>

<i>Bijlage 9 Transcript interviews.....</i>	<i>99</i>
<i>Bijlage 10 SWOT-analyse en confrontatiematrix.....</i>	<i>146</i>
<i>Bijlage 11 Generatie Z onderzoek</i>	<i>152</i>
<i>Bijlage 12 Enquête concept resultaten en verantwoording.....</i>	<i>154</i>
<i>Bijlage 13 Middelen met aanpassingen</i>	<i>163</i>
<i>Bijlage 14 Kosten.....</i>	<i>169</i>
<i>Bijlage 15 Beoordeling organisatie</i>	<i>171</i>

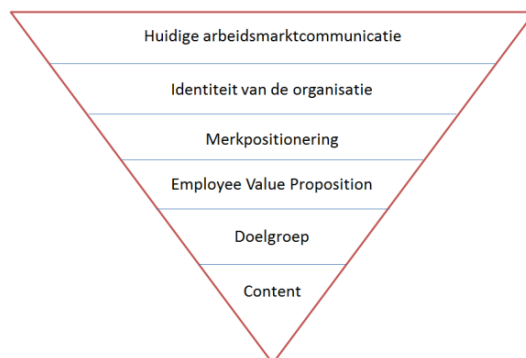
Inleiding

Is het weinig doen aan arbeidsmarktcommunicatie de reden dat de gemeente Hellevoetsluis de vacatures lastig ingevuld krijgt? Hoe zet de gemeente Hellevoetsluis zich op de markt in een tijd van een krappe arbeidsmarkt? Het onderscheiden op de arbeidsmarkt is momenteel noodzakelijk, omdat de arbeidsmarkt steeds krappere wordt en talent schaars is. Hierom is het voor organisaties belangrijk om zich te onderscheiden om talent te kunnen werven. De gemeente Hellevoetsluis wil ook talent kunnen werven met een krappe arbeidsmarkt, maar weet niet hoe. De aanleiding van het onderzoek is dan ook het feit dat de gemeente Hellevoetsluis merkt dat concurrenten zich wel onderscheiden, vacatures lastig ingevuld worden en zij achterloopt op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

In dit rapport wordt er advies gegeven over hoe de gemeente Hellevoetsluis zich kan onderscheiden in tijden van een krappe arbeidsmarkt. Hierbij staat de volgende probleemstelling centraal: *“Hoe kan de gemeente Hellevoetsluis zichzelf onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie?”*.

Het doel is om na uitvoering bekend te staan als leuke/interessante werkgever waarbij mensen graag willen werken. De gemeente wil met het advies mensen bewust een keuze laten maken voor de gemeente als werkgever.

Om de probleemstelling te beantwoorden is er gebruik gemaakt van het employer branding stappenplan van Kruijmel, zie figuur 1. Dit model bekijkt eerst de huidige arbeidsmarktcommunicatie, vervolgens moet de identiteit van de organisatie in kaart gebracht worden door middel van een archetype. Bij de merkpositionering wordt gekeken naar de merkwaarden van de organisatie. Vervolgens wordt er een Employee Value Proposition (EVP) opgesteld, de werkgeversbelofte. Na het vaststellen van de EVP, zal de doelgroep in kaart gebracht worden. Tot slot zal de nieuwe content gemaakt worden op basis van de vorige genomen stappen en inzichten.



Figuur 1 Employer branding stappenplan van Kruijmel®

Het rapport is als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk staat de organisatie beschreven met de aanleiding voor dit onderzoek. In het tweede hoofdstuk is het theoretisch kader opgesteld. Vervolgens staan in hoofdstuk drie de onderzoeksmethoden beschreven. In het vierde hoofdstuk staan de belangrijkste inzichten beschreven van de interne en externe analyse en het veldonderzoek. Op basis van deze inzichten worden er in hoofdstuk vijf strategische oplossingen gegeven voor het vraagstuk. Hoofdstuk zes beschrijft de gekozen strategie. Hoofdstuk zeven is het concept wat bij de strategie bedacht is met bijbehorende content. Tot slot staat in hoofdstuk acht een implementatieplan met kostenoverzicht en accountability.

Hoofdstuk 1 De organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie, de huidige situatie en gewenste situatie omschreven. Ook wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht.

1.1 De organisatieomschrijving

De gemeente investeert in mensen, plannen en in een flexibele, klantgerichte organisatie. Een toekomst gericht op burgers, bedrijven en relaties. Samen in nauw contact met inwoners, partners en organisaties zorgt de gemeente voor: voorzieningen en sport, onderhoud van openbare ruimte, speelplekken, economie en werkgelegenheid, bouwplannen en bestemmingsplannen, verkeer en doorstroming, duurzaamheid, afvalinzamelingen, zorg en ondersteuning, handhaving en veiligheid, voldoende woonruimte en tot slot onderwijs en schoolgebouwen. De gemeente is dagelijks met ruim 276 medewerkers bezig voor het welzijn van de burger in haar gemeente (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

1.2 Huidige situatie

In de huidige situatie waar de gemeente Hellevoetsluis zich bevindt, wordt er nauwelijks iets gedaan aan arbeidsmarktcommunicatie. Eerst wordt de vacature intern geplaatst zodat medewerkers kunnen reageren. Indien medewerkers de vacature niet kunnen opvullen, wordt de vacature extern gecommuniceerd. Vacatures worden op de website en op social media gedeeld. Hiernaast wordt de vacature gestuurd naar de Randstadgroep, die de vacature herschrijft en online plaatst en dan is het afwachten of er sollicitanten komen. Bovenstaande informatie is verkregen uit een oriënterend gesprek.

1.3 Aanleiding

Bij de gemeente Hellevoetsluis is het probleem momenteel dat de vacatures niet ingevuld worden. De gemeente Hellevoetsluis gaat ervan uit dat dit komt omdat er weinig tijd is voor arbeidsmarktcommunicatie. Aangezien de arbeidsmarkt aan het veranderen is, wil de gemeente Hellevoetsluis meegaan met de tijd en onderscheidend zijn op de arbeidsmarkt. De gemeente wil dit op een strategische en serieuze manier aanpakken om zichzelf te profileren op de arbeidsmarkt voor de juiste sollicitanten. Door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie mensen bewust een keuze laten maken voor de gemeente als werkgever.

1.4 Gewenste situatie

In de gewenste situatie doet de gemeente Hellevoetsluis veel aan arbeidsmarktcommunicatie op een actieve manier. Vacatures worden door de juiste kandidaten opgevuld. De gemeente weet de medewerkers te binden en behouden door echt te communiceren over hoe zij als werkgever is. Hiernaast worden niet alleen de huidige middelen ingezet om te communiceren naar de juiste doelgroep, maar ook nieuwe middelen en op een creatieve wijze wat de gemeente onderscheidt.

1.5 Samenvatting

Als de gemeente Hellevoetsluis niet meer wil achterlopen met haar arbeidsmarktcommunicatie, zal er iets moeten veranderen. Indien dit niet gebeurt, blijft de gemeente Hellevoetsluis achterlopen op omliggende gemeenten en zal het werkgeversimago

niet veranderen. Op lange termijn zullen kandidaten bij andere werkgevers solliciteren, omdat een werkgeversimago steeds belangrijker wordt (People Business, 2018). De gemeente Hellevoetsluis zal niet aantrekkelijker worden voor kandidaten als zij niet gaat werken aan haar werkgeversmerk en werkgeversimago. Als de gemeente hierdoor minder kandidaten aantrekt, zal een werknemerstekort het gevolg zijn. Er is dus dringend behoefte aan het uitbreiden van de arbeidsmarktcommunicatie om het werkgeversimago op te frissen.

Er is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden waarbij de gewenste situatie tot stand kan komen en wat het dieperliggende probleem is. Relevante en passende theorie over dit vraagstuk en waar in dit rapport deze theorie terugkomt, is in het volgende hoofdstuk te lezen.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is relevante en passende theorie te lezen over arbeidsmarktcommunicatie. Dit theoretisch kader is tot stand gekomen door middel van uitgebreide literatuurstudie. Per onderwerp wordt beschreven hoe relevant de theorie is en waar in het rapport dit is gebruikt.

2.1 Arbeidsmarkt

Wanneer gesproken wordt over de arbeidsmarkt, dan spreekt men over het geheel van vraag naar en aanbod van arbeid. Arbeid staat in deze definitie voor arbeidskrachten (mensen). De arbeidsmarkt kan ruim (veel aanbod en weinig vraag) of krap (weinig aanbod en veel vraag) zijn. Wanneer er sprake is van een ruime arbeidsmarkt hoeven organisaties weinig moeite te doen om de geschikte werknemers te vinden. Bij een krappe arbeidsmarkt is het andersom. Organisaties moeten met een krappe arbeidsmarkt er alles aan doen om werknemers binnen te halen en werkzame medewerkers te behouden (Akkers, 2015).

Beroepsbevolking

De beroepsbevolking wordt volgens het CBS (2019) omschreven als personen van 15 tot 75 jaar die betaald werk hebben of recent naar betaald werk hebben gezocht en daarvoor direct beschikbaar zijn.

2.2 Arbeidsmarktcommunicatie

In het vakgebied zijn veel verschillende definities te vinden van arbeidsmarktcommunicatie, waaronder:

1. Vera de Witte (2004) hanteert in haar boek, de wereld achter arbeidscampagne, de volgende definitie: "Een strategisch managementinstrument om de organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren en om kwalitatief goede mensen te werven en te binden, met inzet van alle denkbare (communicatie)middelen".
2. Inge Beckers (2018) gebruikt de volgende definitie: "Het structureel communiceren naar de interne en externe arbeidsmarktdoelgroepen met als doel het werven van en verbinden met medewerkers (gedrag), het contact onderhouden met huidige, potentiële en oud-medewerkers (kennis) en het positief beïnvloeden van het werkgeversimago (houding)".
3. Marcel van der Haas en Jenny Hudepohl (2015) concluderen in hun boek arbeidsmarktcommunicatie van a/z dat het belangrijk is dat arbeidsmarktcommunicatie niet beperkt blijft tot externe doelgroepen en daarmee werving. Zij stellen de volgende definitie op: "Arbeidsmarktcommunicatie is het integraal en planmatig communiceren met interne en externe doelgroepen, gebaseerd op marktsegmentatie, marktinzichten en de unieke positionering van de werkgever met als doel het werven van kwalitatief goede medewerkers, het positief beïnvloeden van het werkgeversmerk en/of het binden van huidige, potentiële en oud-medewerkers".

Arbeidsmarktcommunicatie kent verschillende communicatie-instrumenten:

- **Branding**
 - Employer branding

- Job branding
- Personal branding
- **Directe werving**
- **Employee relationship management**

(van der Haals & Hudepohl, 2015).

2.2.1 Branding

Employer branding

Branding is het vergroten van de naamsbekendheid van een merk en het genereren van een goed gevoel over een merk bij doelgroepen. Employer branding is het bouwen van een werkgeversimago van de organisatie, tot een geweldige plek om te werken. Niet alleen voor de bestaande medewerkers, maar ook voor de toekomstige medewerkers. Het belang wordt steeds groter om het juiste talent te behouden en nieuw talent aan te trekken vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Bij employer branding gaat het over hoe je als werkgever wordt beschouwd en ervaren. Employer branding is geen doel, maar een middel om talent aan te trekken en te behouden. Hoe beter de organisatie kan laten zien wat haar interessant en passend maakt als werkgever, hoe beter de organisatie de juiste mensen aantrekt. Het verloop is hierdoor ook minder. Een organisatie moet echter geen loze belofte doen (van der Haals & Hudepohl, 2015).

Job branding

Soms is het noodzakelijk om het employer brand te vertalen naar specifieke functiegroepen binnen een organisatie als bijvoorbeeld grote volumes gezocht worden of behouden moet worden. Het enige wat toegevoegd wordt aan het employer brand is het specifieke onderscheidende element van de functie: wat maakt functie x binnen de organisatie nu anders en aantrekkelijker dan dezelfde functie bij de concurrent? Wat voegt de organisatie toe aan de baan (van der Haals & Hudepohl, 2015)?

Personal branding

Personal branding is wanneer een persoon zichzelf presenteert aan anderen waarbij positieve beelden en associaties opgeroepen worden. De persoonlijkheid, kennis en ervaring worden hierbij gebruikt om een onderscheidend imago te creëren. Tijdens het sollicitatieproces presenteren kandidaten zich als de perfecte match. Indien organisaties employer branding inzetten, is het voor de hand liggend dat kandidaten hun personal brand hierop afstemmen en een passend imago laten zien. Bestaande medewerkers verwerken het employer brand echter ook in hun personal brand (van der Haals & Hudepohl, 2015).

2.2.2 Directe werving

Het werkgeversmerk moet de basis zijn van de communicatie wanneer vacatures uitgezet worden voor werving van personeel. Bij een werken-bij website, een vacaturetekst, een banner of een job board etc. Een andere manier van directe werving is referral (het werven van nieuwe medewerkers via eigen medewerkers). Een graadmeter voor een goed employer brand kan het percentage kandidaten zijn dat door eigen medewerkers, als ambassadeurs, wordt aangebracht. Wat medewerkers vertellen aan familie en vrienden, is wat mensen

onthouden. Het employer brand wordt via deze vorm van directe werving ingevuld door bestaande medewerkers (van der Haals & Hudepohl, 2015).

2.2.3 Employee relationship management

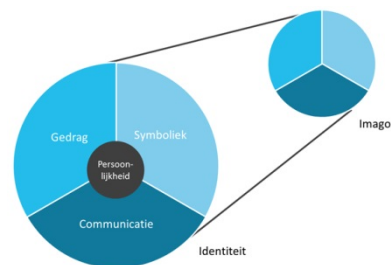
Employee relationship management (ERM) staat voor het aangaan en onderhouden van relaties met kandidaten, huidige medewerkers en oud-medewerkers. Het employer brand dient als vertrekpunt voor alles wat je binnen dit management doet. Contactmomenten moeten doordrenkt zijn van de essentie van het werkgeversmerk. Wanneer medewerkers voelen dat zij deel van een merk uitmaken, groeit de motivatie en stijgt de employee engagement. ERM kan een werkgever veel opleveren. Door de relatie met oud-medewerkers en het behoud van bestaande medewerkers kan een organisatie kosten besparen op de werving en kan het kennis waarborgen (van der Haals & Hudepohl, 2015).

Toepasbaarheid op vraagstuk

Om te achterhalen welk instrument kan worden ingezet voor de gemeente Hellevoetsluis, zal eerst onderzoek gedaan moeten worden. Zoals omschreven staat in het boek arbeidsmarktcommunicatie van a/z staat, zal dit onderzoek gedaan moeten worden bij verschillende doelgroepen, waaronder: de huidige medewerkers, de concurrentie en de arbeidsmarkt (van der Haals & Hudepohl, 2015). Bij het onderzoek zijn deze stappen ondernomen bij de externe en interne analyse. In hoofdstuk 3 staat beschreven met welke methoden dit onderzocht is.

2.3 Identiteit en imago

Organisaties en merken hebben allemaal een eigen identiteit. Deze identiteit wordt gevormd door het geheel aan eigenschappen van een organisatie. De gewenste identiteit wijkt soms af van de werkelijke identiteit (van der Haals & Hudepohl, 2015). Het onderscheidend vermogen in een concurrerende markt kan bepaald worden door eigenheid. Een authentieke identiteit is daarom ook essentieel. De identiteit wordt gepresenteerd aan de hand van een Corporate identity Mix (CI-Mix), zie figuur 2. Birkigt en Stadler benoemen in hun CI-Mix vier dimensies: persoonlijkheid, symboliek, communicatie en gedrag (Michels, 2013).



Figuur 2 Corporate Identity Mix van Birkigt & Stadler (Birkigt & Stadler, 2013)

Persoonlijkheid

De persoonlijkheid is de kern van de organisatie. De kernwaarden staan centraal in de persoonlijkheid (Birkigt & Stadler, 2013). Een organisatie moet zichzelf goed kennen om de IST-situatie helder te hebben, om vervolgens zichzelf te kunnen presenteren door middel van gedrag, symboliek en communicatie. De persoonlijkheid wordt door van Riel onderverdeeld in drie aandachtsgebieden: de missie, organisatiecultuur en –structuur (EURIB, 2009).

Symboliek

De symboliek bepaalt het beeld van de organisatie en geeft aan waar een organisatie voor staat of voor wil staan. Dit is de visuele identiteit en gaat over de huisstijl, het logo, de site, de

gebouwen, bedrijfskleding e.d. Beelden communiceren krachtiger dan woorden. Deze beelden vergroten de herkenbaarheid van de organisatie. De organisatie heeft invloed op de symboliek en is hierom een belangrijke uiting. Een krachtige symboliek biedt de mogelijkheid om onderscheidend te zijn (Birkigt & Stadler, 2013).

Communicatie

Volgens Birkigt en Stadler (2013) is communicatie het totaal van visuele en verbale boodschappen van een onderneming. Het is het meest flexibele instrument van de CI-Mix en is tactisch inzetbaar. Boodschappen en signalen kunnen rechtstreeks naar de doelgroepen gecommuniceerd worden. De manier waarop een organisatie communiceert met haar doelgroepen zegt veel over de identiteit. Er dient aansluiting te zijn met de instrumenten gedrag en symboliek om helder en eenduidig te communiceren (EURIB, 2009; Michels, 2013).

Gedrag

Het gedrag is het meest bepalend voor de persoonlijkheid van een organisatie. Het dagelijks handelen van een organisatie: de manier waarop medewerkers met consumenten omgaan en de wijze waarop de organisatie zichzelf opstelt in maatschappelijke issues. Het gedrag van de organisatie is sterk bepalend voor de beeldvorming (Birkigt & Stadler, 2013).

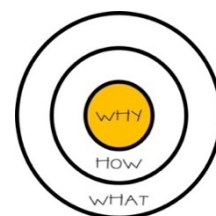
Toepasbaarheid op vraagstuk

Als het gaat om arbeidsmarktcommunicatie is het voor organisaties belangrijk om te weten wat hun identiteit is, zodat vanuit daar gecommuniceerd kan worden. De CI-mix zal gebruikt worden om de identiteit van de gemeente Hellevoetsluis te omschrijven. Een korte samenvatting van de CI-mix is te vinden in hoofdstuk 4, de gehele CI-mix staat in bijlage 2.

2.4 Positionering en propositie

Bij positioneren gaat het erom hoe een organisatie opvalt en dat kandidaten overwegen om te kiezen voor deze organisatie. Een organisatie kan ervoor kiezen om unieke eigenschappen van de dienst te benadrukken, maar kan er ook voor kiezen om de unieke beleving van het merk te benadrukken. Bij positioneren is het belangrijk dat organisaties keuzes maken. Door in alles wat een organisatie doet een bepaald aspect te benadrukken, kan bij de consument dat aspect bekend komen te staan. Bij positioneren moet er ook voor gezorgd worden dat een organisatie opvalt (EURIB, z.d.).

Een bruikbaar model om de 'waarom' van de organisatie te achterhalen, de onderscheidende factor tegenover de concurrent, is de Golden Circle van Simon Sinek (Sinek, 2010). Dit model bestaat uit drie verschillende cirkels: what, how en why, zie figuur 3.



Figuur 3 Golden Circle van Simon Sinek (Sinek, 2010)

Why

Volgens Simon Sinek staat 'waarom' voor het doel. Met 'waarom' wordt bedoeld wat de doelstelling is, de drijfveer of waar de organisatie in gelooft. Waarom bestaat de organisatie en waarom doet het ertoe voor anderen (Sinek, 2010)?

How

De 'hoe' staat in de Golden Circle voor het proces. Bij de hoe staat het onderscheidend vermogen centraal. Het betreft de handelingen die zijn verricht om te realiseren waar 'waarom' voor staat (Sinek, 2010).

What

De 'wat' staat voor het resultaat en is de uitkomst van 'waarom'. De 'wat' staat ook wel bekend als het bewijs (Sinek, 2010).

Een succesvolle positionering is onderscheidend, uniek en aansprekend. De volgende drie componenten moeten ingevuld worden bij een positionering:

- Wat is de werkgeversmerkessentie/identiteit?
- Wat zijn de drijfveren van de doelgroep, waarom kiezen zij voor een organisatie?
- Wat maakt de organisatie uniek ten opzichte van de concurrenten?

Deze drie componenten vullen elkaar aan en leiden tot een grote unieke belofte: de Employee Value Proposition (EVP) (van der Haals & Hudepohl, 2015).

Toepasbaarheid op vraagstuk

De gemeente Hellevoetsluis kan zichzelf met de 'why' onderscheiden op de arbeidsmarkt, waardoor de Golden Circle toepasbaar is op het vraagstuk. Hierom is de Golden Circle een bruikbaar model en is deze gebruikt om de 'why' te achterhalen. De Golden Circle staat in bijlage 2. Een korte samenvatting is in hoofdstuk 4 te vinden. In hoofdstuk 7 staat een positionering en EVP geformuleerd.

2.5 Candidate journey

De candidate journey is de reis die de kandidaat aflegt en de contactmomenten die hij/zij met de wervende partij tijdens een sollicitatieprocedure heeft. Dit start bij het lezen van de vacature (of eerder zoals contacten op beurzen) tot en met de eventuele indiensttreding. De onboarding wordt soms nog meegerekend. De candidate journey is onder te verdelen in drie fases, namelijk: de pre-sollicitatiefase, de sollicitatiefase en de post-sollicitatiefase (Buijs, 2017).

Pre-sollicitatiefase

In deze fase oriënteert de kandidaat zich op de vacature van de organisatie. De kandidaat moet in deze fase antwoord krijgen op de vragen: wat voor mensen werken hier, wat is de cultuur, hoe praten anderen over deze organisatie? Wat betreft de vacature: wat zijn de werkzaamheden, arbeidsvoorwaarden, functie-eisen en de mogelijkheden? Hoe beter de kandidaat zichzelf hierin herkent, des te groter de kans dat hij actie onderneemt (Buijs, 2017).

Sollicitatiefase

In de tweede fase gaat het bij de kandidaat om gemak, openheid, snelheid, communicatie en voornamelijk: beleving. De kandidaat is op zoek naar inzicht in het complete proces, zoals het aantal gesprekken en de wijze van terugkoppeling etc. Beleving tijdens de sollicitatiefase is

uiterst belangrijk in de candidate journey. Dit kan net het verschil maken in waarom de kandidaat uiteindelijk toch voor organisatie x kiest (Buijs, 2017).

Post-sollicitatiefase

Indien de kandidaat ja zegt tegen een organisatie, breekt de laatste fase aan. Dit is de fase van preboarding en onboarding. Voor de nieuwe medewerker is dit een spannende fase, aangezien twijfel en teleurstelling in deze fase op de loer liggen. In deze fase moet de nieuwe medewerker zich thuis gaan voelen in de organisatie. Hoe sneller dit gebeurt, hoe sneller de organisatie daar profijt van heeft (Buijs, 2017).

Toepasbaarheid op vraagstuk

Bovenstaande theorie is relevant om te gebruiken voor inzichten in hoe een kandidaat de weg naar een sollicitatie aflegt. Voornamelijk in de eerste fase is het toepasbaar op arbeidsmarktcommunicatie. Hierbij gaat de kandidaat op zoek naar een vacature en is het belangrijk dat hij/zij weet waar een organisatie voor staat om zichzelf te kunnen vinden in de organisatie. Als de gemeente Hellevoetsluis dit helder communiceert, zal zij de juiste kandidaten aantrekken. Deze theorie is meegenomen in paragraaf 7.5.9.

2.6 Candidate experience

Bij werving gaat het om de kandidaat centraal stellen en om beleving. Wanneer een organisatie de kandidaten een goede eerste indruk wil geven, zal de kandidaat centraal moeten staan (Waasdorp, 2019). De definitie van de candidate experience luidt volgens Hemminga (z.d.) als volgt: *“Het totaal van alle ervaringen die een sollicitant opdoet tijdens het sollicitatieproces”*.

De candidate experience gaat in zodra de kandidaat besluit om te solliciteren bij de organisatie. Het doel van de candidate experience is om de verwachtingen van de sollicitant te overtreffen. Door te werken aan de candidate experience zullen er meer mensen aangenomen worden en resulteert het in een beter employer brand, bij de huidige medewerkers en bij de kandidaten (Waasdorp, 2019). Annelies Graafland (2017) onderscheidt bij de candidate experience vier magical moments waarbij een organisatie beleving kan geven.

1. De vacature

De eisen aan kandidaten zijn niet meer alleen van belang. Inhoud, beeld en tekst vinden zij even belangrijk. Een verrassende vacaturetekst, die een glimlach opwekt, prikkelt en uitdaagt is wat zij willen. Een pakkende tekst, dat is belangrijk. Als deze tekst een beleving creëert, is de keuze om te solliciteren makkelijker gemaakt (Graafland, 2017).

2. De reactie

Een standaardreactie naar sollicitanten wekt geen gevoel op. De reactie draagt ook bij aan de beleving die een kandidaat mee wil maken. In de ideale situatie, volgens Annelies Graafland (2017), krijgt elke sollicitant een persoonlijke e-mail. In de realiteit zal de organisatie een automatisch antwoord blijven gebruiken.

3. De uitnodiging

Een persoonlijk telefoontje maakt al het verschil bij een uitnodiging. Deze manier is alleen niet sprankelend en vaak ‘kort en krachtig’. Als in dit moment beleving plaatsvindt, wordt de baan steeds interessanter. Bij een afwijzing ervaart elke kandidaat een gevoel van teleurstelling.

Zelfreflectie bij een afwijzing kan leiden tot minder boosheid dan een standaardafwijzing. Indien de beleving van de afwijzing wordt ervaren als positief, is de kans groter dat de kandidaat in de toekomst nog een keer solliciteert. Ook bestaat de kans dat de kandidaat iemand verwijst naar de organisatie (Graafland, 2017).

4. Het sollicitatiegesprek

Het kennismakingsmoment is bepalend. Tijdens dit moment maakt de kandidaat echt de keuze voor een organisatie. Aspecten zoals het gevoel dat de kandidaat heeft bij een gesprek en de sfeer die er hangt, bepalen of een kandidaat uiteindelijk de baan accepteert. Bij dit moment kan een organisatie alvast werken aan loyaliteit door de kandidaat letterlijk mee te nemen in de ervaring van het werken bij de organisatie. Organisaties moeten dit moment niet laten overkomen als vragenvuur, maar als dialoog. Indien hier beleving geboden kan worden, krijgt de kandidaat een goed gevoel bij de organisatie (Graafland, 2017).

Toepasbaarheid op vraagstuk

Bovenstaande theorie is toepasbaar op het vraagstuk omdat beleving steeds belangrijker wordt. De candidate experience wordt gebruikt in hoofdstuk 7, waar de theorie over de magical moments toegepast is.

2.7 Cultural fit

Een cultural fit is wanneer er een match is tussen de werkgever en de kandidaat op basis van gedeelde waarden, drijfveren en motivatoren. Hoe beter de cultural fit tussen werkgever en sollicitant, des te gelukkiger de werknemer is en hoe beter hij/zij zal presteren. Het is voor een organisatie steeds makkelijker om de goede kandidaat te vinden op basis van kennis, opleiding en ervaring, maar dit geeft geen garantie dat er een cultural fit is. Een wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat gelukkige medewerkers niet alleen productiever zijn en beter presteren, maar ook langer in dienst blijven. Een goede match tussen kandidaat en werkgever resulteert uiteindelijk in een besparing op wervingskosten (CompanyMatch, z.d.).

Uit het onderzoek van CompanyMatch (z.d.) gaf 95% van de 550 respondenten aan dat zij vooral zoeken naar informatie over het bedrijf, de mensen en de cultuur tijdens het oriëntatieproces. Inzicht in de cultuur helpt werkzoekenden bij het vormen van een eerste indruk van de werkomgeving, de werkplek en de collega's. Deze informatie geeft inzicht in de ambitie en waarden van de organisatie. Uit hetzelfde onderzoek bleek dat 60% al eens ontslag heeft genomen vanwege een bedrijfscultuur die niet paste bij hun persoonlijkheid. Dit geeft de cruciale rol van de cultural fit weer (CompanyMatch, z.d.).

Toepasbaarheid op vraagstuk

Deze theorie is toepasbaar op het vraagstuk, aangezien de gemeente de juiste kandidaten wil werven. Het is hierbij belangrijk dat er een cultural fit is, om te voorkomen dat medewerkers snel weg zullen gaan. De theorie over cultural fit wordt gebruikt in hoofdstuk zes.

2.8 Conclusie

Er is veel theorie te vinden over arbeidsmarktcommunicatie. Om een antwoord te geven op de probleemstelling, is deze theorie toegepast op het onderzoek. Welke theorie en met welke methoden deze is toegepast, is in het volgende hoofdstuk te lezen.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling, de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek beschreven. Er wordt gekeken naar hoe de probleemstelling beantwoord kan worden en welke onderzoeksmethoden daarbij gebruikt zijn. Theorie over validiteit en betrouwbaarheid is toegepast door middel van het boek: 'organisatiediagnose' van Karin S. Prins (2018).

3.1 Probleemstelling

De gemeente Hellevoetsluis is op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie niet heel erg actief, maar wil dit wel zijn. Vacatures staan vaak lang open en het aantrekken van de juiste mensen lukt niet altijd. De gemeente Hellevoetsluis wil zichzelf op de arbeidsmarkt begeven door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie. De probleemstelling luidt als volgt: *"Hoe kan de gemeente Hellevoetsluis potentiële medewerkers enthousiasmeren door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie"*. Om te achterhalen of dit het werkelijke probleem is en hoe de probleemstelling beantwoord kan worden, is er onderzoek gedaan bij de huidige medewerkers, medewerkers die de organisatie gingen verlaten, concurrenten (andere gemeenten) en de arbeidsmarkt. Voor deze stakeholders is gekozen op basis van de theorie in paragraaf 2.2 over arbeidsmarktcommunicatie. Allereerst zal er onderzocht worden wat er op de arbeidsmarkt speelt, wat de huidige medewerkers vinden over de organisatie, waarom deze zo uniek is en waarom medewerkers de organisatie verlaten.

3.2 Soort onderzoek, validiteit en betrouwbaarheid

Beperking

Voordat er onderzoek gedaan mocht worden, moest er akkoord zijn van de gemeentesecretaris en het afdelingshoofd voor de vragenlijsten. Er is meerdere malen geprobeerd om een afspraak met het afdelingshoofd te maken, maar werd telkens geannuleerd of verzet naar een andere dag. Dit heeft ervoor gezorgd dat het onderzoek enigszins vertraagd is en het veldonderzoek in korte tijd moest plaatsvinden. Dit had geen directe gevolgen voor de validiteit en betrouwbaarheid, maar hierdoor moesten medewerkers gehaast een afspraak inplannen en kon de externe enquête niet zo lang als gepland open staan.

Enquêtes en interviews intern

Om te achterhalen wat de uniciteit is van de gemeente Hellevoetsluis en wat medewerkers vinden van het werken bij deze gemeente, is gekozen voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Het doel van de enquête was om te achterhalen hoe de medewerkers hun oriëntatieproces voor een baan doorlopen hebben, wat de gemeente Hellevoetsluis nou zo bijzonder maakt en waarom de betreffende medewerker gekozen heeft voor Hellevoetsluis in plaats van een andere gemeente. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden, zijn de medewerkers die in de afgelopen vijf jaar in dienst zijn getreden gekozen om de enquête in te vullen. Voor deze groep medewerkers zit de zoektocht naar een baan nog vers in het geheugen. Deze keuze is in samenspraak met het afdelingshoofd gemaakt. De enquête is zo kort mogelijk gehouden zodat het slechts een kleine moeite was om deze in te vullen. Van de 40 benaderde respondenten heeft 72.5% de enquête ingevuld. Er waren meer medewerkers in dienst gekomen, maar niet iedereen kon benaderd worden

wegens omstandigheden of omdat deze de organisatie alweer verlaten hebben. Het onderzoek is uitgevoerd voor de gemeente Hellevoetsluis. De resultaten zijn niet extern valide, aangezien deze resultaten niet bruikbaar zijn voor andere organisaties. De interne validiteit is hoog, omdat de resultaten overeenkomen met wat medewerkers in oriënterende gesprekken en de interviews zeggen. Gekeken naar de begripsvaliditeit is er gemeten wat gemeten moest worden. Het doel was om te weten wat de organisatie uniek maakt en die informatie is verkregen door het stellen van verschillende vragen hierover. De vragenlijst is tot stand gekomen op basis van theorie uit het boek: arbeidsmarktcommunicatie van a/z. In dit boek staat een lijst met vragen die gebruikt kan worden in een onderzoek. Hier zijn echter wel vragen aan toegevoegd, om de begripsvaliditeit te verhogen. De enquête is van tevoren door de bedrijfsbegeleiders getest, zodat deze nog aangepast kon worden. De algemeen directeur heeft de enquête vanuit zijn naam gestuurd naar de medewerkers zodat deze sneller ingevuld zou worden, aangezien een algemeen directeur meer impact heeft dan een externe stagiaire.

De interviews dienen als verdiepingsslag. Het doel was om informatie te achterhalen over de cultuur, waarden, sfeer en het beeld wat de organisatie moet uitstralen naar kandidaten. Ook werd in de interviews gevraagd hoe de medewerkers hier terecht zijn gekomen, welke middelen zij gebruikt hebben in hun zoektocht en wat de doorslaggevende factor is geweest voor het kiezen van de gemeente Hellevoetsluis. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is er gekozen om minimaal acht interviews te houden met medewerkers die dagelijks bij de gemeente Hellevoetsluis werken en deze organisatie dus goed kennen. Van elke afdeling moest er minimaal een medewerker geïnterviewd worden om een overkoepelend beeld van de organisatie te krijgen. Gekozen is voor medewerkers van verschillende leeftijden, die lang of kort in dienst zijn en er is gekeken naar de functie. Van belang was dat er ook een afdelingshoofd geïnterviewd werd, om diversiteit in respondenten te hebben. Alle respondent kreeg dezelfde vragen, wat voornamelijk bij het achterhalen van de waarden en cultuur van belang was. Deze vragen werden elke keer letterlijk hetzelfde gesteld. De lsd-methode (luisteren, samenvatten en doorvragen) is gebruikt tijdens de interviews.

Voor het verhogen van de validiteit zijn tijdens de interviews alleen open vragen gesteld, zodat de respondenten geen woorden in de mond gelegd kregen. Omdat het om persoonlijke vragen ging in het interview, zijn de interviews anoniem verwerkt en dit is van tevoren ook aangegeven bij de respondenten. De interviews zijn opgenomen, zodat de antwoorden op vragen altijd terug te vinden zijn. De interne validiteit van de interviews is hoog, omdat de interviews met een vaste vragenlijst zijn afgenomen en allemaal in dezelfde ruimte, die voor de respondenten bekend is. De ruimte was geheel afgeschermd, zodat de respondenten de volledige vrijheid hadden om open en eerlijk te spreken. De vragen voor de interviews zijn gebaseerd op de theorie over arbeidsmarktcommunicatie uit het boek arbeidsmarktcommunicatie van a/z. In dit boek is een lijst met vragen te vinden. Deze is deels overgenomen, maar aangevuld zodat de begripsvaliditeit hoger zou zijn. De resultaten zijn niet extern valide, aangezien deze niet bruikbaar zijn voor andere organisaties.

Enquêtes extern

Het doel van de externe enquête was om te onderzoeken wat de arbeidsmarkt in Hellevoetsluis en omstreken zoekt in een werkgever, in een vacature, wat zij vindt van het

werken bij een gemeente, hoe zij benaderd wil worden en waarom zij wel/niet solliciteert bij een organisatie. Voor het onderzoek was geen gerichte doelgroep gegeven. Om deze reden is gekozen om de enquête zo breed mogelijk te verspreiden. Hierdoor was niet te achterhalen hoeveel respondenten er nodig waren om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken. De enquête kon maximaal twee weken open staan, vanwege de beperking. Doordat er geen aantal berekend kon worden, is er met de bedrijfsbegeleiders afgesproken om als doel 200 respondenten te krijgen. Er was een respons van 170 respondenten, wat overeenkomt met 85% van het totaal te behalen respondenten. De vragen in de enquête zijn gebaseerd op de theorie over arbeidsmarktcommunicatie uit het boek arbeidsmarktcommunicatie van a/z. Om de begripsvaliditeit te verhogen, zijn er vragen toegevoegd, in samenspraak met beide bedrijfsbegeleiders. Dit ging om vragen over waarom men wel of niet zou solliciteren bij een gemeente en hoe een gemeente deze mensen kan aantrekken. De externe validiteit is hoog, omdat de vragen niet specifiek op één gemeente gebaseerd waren, maar gemeenten in het algemeen. Hierdoor kunnen andere gemeenten deze informatie ook gebruiken. Aangezien niet te achterhalen is wie de enquête heeft ingevuld, kan de betrouwbaarheid in twijfel getrokken worden. Echter, de respondenten die de enquête hebben ingevuld, waren zeer professioneel in hun antwoorden. Zij hebben de enquête op een serieuze manier ingevuld. De enquête is van tevoren door de bedrijfsbegeleiders getest zodat deze nog aangepast kon worden, voordat deze online kon.

Bijwonen exitgesprekken

Bij de gemeente Hellevoetsluis wordt er met elke medewerker die de organisatie gaat verlaten een exitgesprek gevoerd. Tijdens deze exitgesprekken wordt gevraagd waarom de medewerker weg gaat, of het voorkomen had kunnen worden, of zij tevreden is over de organisatie etc. De vragenlijst voor deze gesprekken heeft het team van HR opgesteld. Voor het onderzoek is het relevant om te weten waarom medewerkers ervoor kiezen om de organisatie te verlaten. Bij alle exitgesprekken worden dezelfde vragen gesteld. Tijdens de periode van het onderzoek, zijn er twee exitgesprekken gevoerd en bijgewoond. De medewerkers worden in een ruimte geïnterviewd die voor hen bekend is en die afgeschermd is van buitenaf. Om deze reden is de interne validiteit hoog, omdat de medewerkers vrijuit kunnen praten. De resultaten zijn niet extern valide, aangezien dit alleen voor de medewerkers geldt die de gemeente Hellevoetsluis gaan verlaten.

3.3 Samenvatting

Er zijn verschillende methoden gebruikt om te achterhalen of de probleemstelling ook het daadwerkelijke probleem is en hoe deze beantwoord kan worden. De verschillende methoden zorgen ervoor dat er kwalitatieve en kwantitatieve resultaten zijn. De beperking heeft ervoor gezorgd dat het onderzoek iets versneld moest worden, maar de kwaliteit van het onderzoek is te allen tijde prioriteit geweest. De bevindingen van het onderzoek zijn in het volgende hoofdstuk toegelicht.

Hoofdstuk 4 Bevindingen Contextanalyse

Dit hoofdstuk beschrijft de uitgevoerde contextanalyse in korte samenvattingen. Ook zijn de verantwoordingen van de gekozen modellen, die in de bijlagen te vinden zijn, in dit hoofdstuk te lezen. De huidige situatie wordt hier geanalyseerd en met deze inzichten kon de probleemstelling aangescherpt worden.

4.1 Verantwoording interne analyse

Het vraagstuk betreft een extern vraagstuk. Toch is een interne analyse ook belangrijk om de SWOT-analyse in te vullen. Hiernaast heeft intern altijd een relatie met extern. Een bekende leus in het communicatievakgebied is dan ook: extern winnen is intern beginnen (Bartling, 2015). Om deze reden is gekozen om de interne situatie te analyseren door middel van het 7s-model van McKinsey (McKinsey, z.d.). Dit model is ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren de prestaties en interne situatie van een organisatie te kunnen analyseren. Ook is er gekeken naar andere modellen, waaronder het Evenwicht Samenhang Heterogeniteit model van Mathieu Weggeman (Weggeman, 2013). Het beschrijven van de skills mist bij dit model, de Unique Selling Points (USP), wat wel van belang is om zichzelf te onderscheiden. Om de identiteit in kaart te brengen is de corporate identity mix van Birkigt & Stadler gebruikt, zoals beschreven staat in paragraaf 2.3 (Birkigt & Stadler, 2013). Ook is overwogen om het Brand Identity Prism model van Kapferer in te vullen, maar dit model is voornamelijk voor brand managers van belang (Kapferer, 2009). Tot slot is de Golden Circle, zoals benoemd in paragraaf 2.4, ingevuld om de 'why' van de organisatie te achterhalen (Sinek, 2010). De modellen staan in de bijlagen uitgewerkt. Een samenvatting van de belangrijkste inzichten, staat in de volgende paragraaf. De inzichten zijn naar voren gekomen uit desk- en fieldresearch.

4.2 Samenvatting interne analyse

Strategie

De gemeente Hellevoetsluis is een innovatieve gemeente met het nieuwe collegeprogramma: 'samen doen'. De medewerkers moeten het collegeprogramma doorvoeren in hun werk. Dit betekent dat medewerkers dit in hun dagelijkse werkzaamheden mee moeten nemen. Taken en werkzaamheden komen ook voort uit dit overkoepelende collegeprogramma. Dit collegeprogramma is opgebouwd uit drie thema's, namelijk: leven, wonen en werken. Eén van de speerpunten die bij werken centraal staat is het als gemeente Hellevoetsluis meedoen op de arbeidsmarkt. Vanuit dit speerpunt is het onderzoek ontstaan (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Onderscheidende factor

De gemeente Hellevoetsluis onderscheidt zich van de concurrenten doordat zij een middelgrote gemeente is. Omliggende gemeenten zijn vaak kleiner of groter. Door het zijn van een middelgrote gemeente, hebben werknemers nog een brede functie. Een grotere gemeente heeft functies die specialistischer zijn doordat er complexere problemen liggen waardoor mensen zich moeten focussen op bepaalde taken. Bij de gemeente Hellevoetsluis zijn de problemen wat minder complex. Naast het feit dat de gemeente Hellevoetsluis een middelgrote gemeente is, is de gemeente Hellevoetsluis een gemeente die in ontwikkeling is, aangezien er steeds grote plannen op de agenda staan. De gemeente biedt haar werknemers

een divers aanbod aan arbeidsvoorwaarden waaronder: flexibele werktijden, fietsregeling, beloningen voor bijzondere prestaties, ruimte voor opleidingen, individueel keuzebudget en de mogelijkheid van het kopen en/of verkopen van verlofdagen (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.). Medewerkers geven aan in de interviews dat deze arbeidsvoorwaarden de gemeente aantrekkelijk maken.

Golden Circle

De drijfveer van respondenten van de enquête en interviews is over het algemeen dat zij gaan werken bij de gemeente omdat zij iets willen bijdragen aan de gemeente, omdat zij uitdaging zien in de functie en omdat zij de omgeving van het gemeentehuis waarderen. De medewerkers werken om het welzijn van de burgers en om een veilige en leefbare leefomgeving te creëren. Dit doen zij door het overkoepelende collegeprogramma in hun achterhoofd te houden. Het resultaat hiervan is dat zij samen met en voor burgers diensten leveren door dichtbij de burger te staan (Gemeente Hellevoetsluis, 2018). De “why” van de organisatie, zoals beschreven staat in paragraaf 2.4, is dat de gemeente dagelijks iets wil betekenen voor haar inwoners

Cultuur en werksfeer

Binnen de bestuurscultuur van Hellevoetsluis zijn veel kenmerken van de hiërarchiecultuur herkenbaar. Het is over het algemeen een geformaliseerde en gestructureerde omgeving waarbinnen wordt gewerkt. Formele regels en beleidsstukken vormen het cement van de organisatie (Gemeente Hellevoetsluis, 2016). Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers de cultuur omschrijven als eilandcultuur en familiecultuur. De eilandcultuur wordt benoemd omdat er onduidelijkheid is over waar de organisatie naartoe gaat in de toekomst. Hierdoor doen de afdelingen hoe zij denken dat het moet. De familiecultuur wordt gelinkt aan de goede sfeer, die tevens per afdeling verschillend is. In de enquête werd geschreven dat collega's voor elkaar door het vuur willen gaan. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers de werksfeer en collegialiteit extern zouden communiceren als positieve punten van de organisatie.

Corporate identity

De identiteit is niet bij elke medewerker geladen, blijkt uit oriënterende gesprekken en de interviews. Wanneer aan medewerkers wordt gevraagd waar de missie te vinden is, is dit een hele zoektocht. Ook zijn er verschillende documenten waar verschillende missies in staan, waardoor het onduidelijk is wat de organisatiebrede missie is. De visie en kernwaarden zijn echter wel gemakkelijk te vinden in de sturingsvisie. Aspecten over de identiteit staan niet op de website gecommuniceerd (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.). De symboliek wordt uitgedragen door de medewerkers aan de hand van een huisstijlhandboek (Gemeente Hellevoetsluis, 2013). Medewerkers krijgen een schrijfwijzer waaraan zij zich moeten houden (Gemeente Hellevoetsluis, 2015). Hiernaast heeft de gemeente een gedragscode waaraan medewerkers zich moeten houden (Gemeente Hellevoetsluis, 2018). Extern worden de missie, visie en kernwaarden niet duidelijk gecommuniceerd.

Visie

“Besturen doen we met elkaar, waarbij het belang van Hellevoetsluis altijd voorop staat. Dit bestuur streeft naar welvaart en welzijn voor iedereen. We erkennen dat de coalitiepartners op een aantal punten verschillende opvattingen hebben. We onderschrijven het doel: gemeenschappelijk bijdragen aan de stad Hellevoetsluis en haar omgeving waar het (voor nu en in de toekomst) goed leven, wonen, werken en recreëren is” (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Missie

“Wij werken aan een kwalitatief goede dienstverlening voor alle inwoners, de ondernemers, de sociaalmaatschappelijke en de culturele instellingen. Hierbij realiseren wij ons dat de vorming van de Ambtelijke Fusie Organisatie (AFO) in aanvang gevolgen zal hebben voor de dienstverlening. Hellevoetsluis zal bestuurd worden met als uitgangspunt: goede voorzieningen en lage lasten. Initiatieven vanuit de samenleving worden adequaat opgepakt en zorgvuldig behandeld” (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Kernwaarden

De kernwaarden van gemeente Hellevoetsluis zijn:

- De burger staat centraal – klantgericht
- De medewerker maakt het verschil – mensgericht
- Van impuls naar gepland resultaat – resultaatgericht
- Samen voor service – cultuurbewust
- Motiveren en stimuleren - teamgericht

(Gemeente Hellevoetsluis, 2014).

Vergrijzing

De helft van de medewerkers heeft een leeftijd tussen 50 en 75 jaar, gekeken naar de beroepsbevolking leeftijden, namelijk 139 van de 276 medewerkers. Medewerkers tussen de 15 en 40 jaar zijn er slechts 65. 72 medewerkers hebben een leeftijd tussen 40 en 50 jaar (Gemeente Hellevoetsluis, 2019). Er is vast te stellen dat er sprake is van vergrijzing bij de gemeente Hellevoetsluis. *Voor de complete interne analyse, zie bijlagen 1 en 2.*

4.3 Verantwoording externe analyse

Het vraagstuk heeft als focus de externe situatie. Hierom is de externe analyse erg belangrijk. Omdat deze analyse erg belangrijk is, is gekozen voor een DESTEP-analyse om de trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt inzichtelijk te krijgen. Ook is gekeken naar de PEST analyse van Francis Aguilar, maar dit model is alleen gericht op de macro-omgeving (Aguilar, 2010). Aangezien demografische ontwikkelingen van belang zijn voor dit vraagstuk, is gekozen om de DESTEP-analyse te gebruiken. Naast de trends en ontwikkelingen is ook een concurrentenanalyse gemaakt om inzichtelijk te krijgen hoe andere gemeenten de arbeidsmarktcommunicatie aanpakken. Het mag geen concurrentenanalyse genoemd worden, omdat gemeenten officieel geen concurrenten van elkaar zijn. Hierom wordt het een gemeentelijke analyse genoemd. Er is geen gebruik gemaakt van een model zoals het vijfkrachtenmodel van Porter, omdat leveranciers en afnemerskracht bij dit vraagstuk niet van belang zijn (Porter, 2009). Om deze reden is er besloten om te analyseren hoe andere

gemeenten de arbeidsmarktcommunicatie aanpakken. Tot slot is er nog gekeken naar de belangrijkste stakeholders door middel van de power/interest matrix van Gardner (Gardner, 2011). De externe analyse is gedaan door middel van deskresearch.

4.4 Samenvatting externe analyse

DESTEP-analyse

Nederland is aan het vergrijzen. Het aantal oude mensen stijgt en het aantal jongeren daalt. Momenteel is nog maar 22% van de Nederlandse bevolking jonger dan 20 jaar en bijna 19% is 65 jaar of ouder (NiDi, 2018).

Op de arbeidsmarkt neemt de spanning steeds meer toe. De vraag naar arbeid is verder toegenomen en het arbeidsaanbod is afgenomen (CBS, 2019). Werkgevers vinden het moeilijk om personeel te vinden voor specifieke functies. Werkgevers moeten hard op zoek gaan naar nieuw talent in deze krappe arbeidsmarkt (Driessen, 2019).

De manier waarop de medewerker zijn/haar werk beleeft, wordt employee experience genoemd. Een positieve medewerkersbeleving binnen een organisatie wordt steeds belangrijker, vooral nu er een krappe arbeidsmarkt is. Hierom is het ook belangrijk voor organisaties om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren (Driessen, 2019). Organisaties zetten hun medewerkers op de eerste plaats door te focussen op de ervaring van een medewerker. In de gehele employee journey: van het eerste contact tot het vertrek (Publiek perspectief, 2018).

Een trend die opkomend is, is de candidate experience. Veel organisaties hebben geen tijd en geld om te werken aan employer branding, maar moeten wel iets doen om kandidaten te verleiden, zichtbaarheid te vergroten, positionering te versterken en om de aantrekkingskracht van sollicitanten te vergroten. Het doel hiervan is om de verwachtingen van de sollicitant te overtreffen tijdens alle fasen van de recruitment (Waasdorp, 2019).

Het aantal organisaties met een EVP, ofwel een Employee Value Proposition, groeit aanzienlijk (Randstad, 2018). Nu steeds meer bedrijven een EVP gaan opstellen, is het verstandig om uniek te zijn met de EVP. Aangezien de arbeidsmarkt steeds knapper wordt, hebben werknemers het voor het kiezen. Juist hierom is het belangrijk om onderscheidend te zijn (Randstad, 2018).

Steeds meer organisaties zetten hun eigen medewerkers in om te werven. Zo ontstaat er een persoonlijke connectie met werkzoekenden en wordt er ingezet op beleving, wat steeds belangrijker wordt. Steeds vaker is te zien dat vacatureteksten worden ingewisseld door verhalen van medewerkers die vertellen over hun dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld managers die vertellen hoe zij hun team inspireren of nieuwe collega's die vertellen wat zij tot nu toe ervaren hebben bij de organisatie. Deze persoonlijke ervaring is een laagdrempelige manier van werven, waar een organisatie het imago een boost mee kan geven (Kuypers, 2019). Voor de complete DESTEP-analyse, zie bijlage 3.

Gemeentelijke analyse

In tabel 1 is te zien dat gemeenten hun arbeidsmarktcommunicatie allemaal op een andere manier aanpakken, maar dat er ook overlap is met elkaar. Waarin de gemeente Hellevoetsluis op achterloopt, is de stijl van communiceren over vacatures. Gemeenten zoals Brielle en Rotterdam pakken dit op een creatievere en opvallendere manier aan, waardoor er een andere indruk wordt gecreëerd. Hellevoetsluis plaatst een afbeelding met de tekst 'vacature' erin, wat nogal saai en niet opvallend overkomt. Hierin is zeker nog wel een verbeterslag te slaan door dit op een opvallende en creatieve manier te doen, wat de gemeente zal onderscheiden en minder saai laat overkomen. Voor de geanalyseerde gemeenten is gekozen omdat deze gemeenten groter, kleiner of middelgroot zijn, in de buurt van Hellevoetsluis liggen en erg bekend zijn bij inwoners van Hellevoetsluis. *Voor de complete gemeentelijke analyse, zie bijlage 4.*

					Werken- bij website	Vacaturewe- bsites	Website	Banenmarkt	Printmedia
Brielle	√	√		√		√	√	√	√
Goeree- Overflakkee	√	√		√		√	√	√	
Hellevoetsluis	√	√	√	√		√	√	√	√
Nissewaard	√	√	√	√		√	√	√	
Rotterdam	√		√	√	√	√	√	√	√

Tabel 1 Gemeentelijke analyse arbeidsmarktcommunicatie

Stakeholderanalyse

Er zijn zes stakeholders die een groot belang en veel invloed hebben en dus het belangrijkste zijn voor de gemeente Hellevoetsluis. Intern zijn dit de afdeling HR, afdeling Communicatie en de afdelingshoofden. De afdelingshoofden moeten met alles instemmen over wat er naar buiten gecommuniceerd wordt als het gaat om arbeidsmarktcommunicatie. De afdeling communicatie en HR die de arbeidsmarktcommunicatie gaan opzetten en uitvoeren, zullen dus altijd in overleg met het afdelingshoofd content plaatsen. Hierdoor zijn dit intern de drie grootste stakeholders van de gemeente Hellevoetsluis. Extern zijn de belangrijkste stakeholders: werkzoekenden, de Randstadgroep en de arbeidsmarkt. Werkzoekenden zijn actief op zoek naar een baan die de gemeente Hellevoetsluis te bieden heeft. De Randstadgroep biedt kandidaten voor inhuur aan en plaatst vacatures voor de gemeente Hellevoetsluis die eerst herschreven wordt. *Voor de complete stakeholderanalyse met onderbouwing, zie bijlage 5.*

4.5 Belangrijkste inzichten veldonderzoek

Zoals in hoofdstuk 3 vermeld is, is er ook veldonderzoek gedaan. De belangrijkste inzichten hiervan zijn in deze paragraaf te vinden. Voor alle inzichten en resultaten, zie bijlagen 7, 8 en 9.

Interne interviews en enquête

Medewerkers ervaren het werken binnen de organisatie als prettig. Zij zijn betrokken bij hun werk, maar minder bij de organisatie. De sterke punten van de gemeente zijn voornamelijk dat het een middelgrote gemeente is, waardoor het werk uitdagender en meer divers is. Ook werd

aangegeven als pluspunt dat collega's zeer collegiaal zijn. Medewerkers geven aan dat verjonging wel aantrekkelijk is binnen de organisatie, er moet meer een balans tussen oud en jong komen. 41,4% van de respondenten van de interne enquête geeft hun betrokkenheid aan met een 7. Volgens de respondenten moet de gemeente Hellevoetsluis zich profileren als: een organisatie waarbij persoonlijke ontwikkeling mogelijk is, waar een goede informele werksfeer hangt, die middelgroot is waardoor de werkzaamheden divers zijn en waar medewerkers vrijheid en eigen verantwoordelijkheid krijgen. Punten die als negatief ervaren worden is dat men zich niet gehoord voelt, en plannen of ideeën niet meer deelt. Er is dus in zekere zin sprake van corporate silence.

Exitgesprekken

Uit de exitgesprekken bleek dat de vertrekkende medewerkers eigenlijk niet weg willen bij de gemeente, maar door omstandigheden toch weg gaan. Zij waren beide erg betrokken en gaven hun betrokkenheid dan ook aan met een 8 en een 9 op een schaal van 1 tot 10. De pluspunten van de gemeente Hellevoetsluis vonden zij: benaderbaarheid, laagdrempelig, collegialiteit, goede sfeer, fijne cultuur en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden.

Externe enquête

Een groot deel van de respondenten vindt beleving bij het zoeken naar een baan belangrijk, wat overeenkomt met de theorie over candidate experience in paragraaf 2.6. De meest gebruikte middelen/kanalen bij het zoeken naar een baan zijn vacaturewebsites en LinkedIn. Ook hoort men vaak mond-tot-mond over vacatures. Mensen kunnen enthousiast gemaakt worden door meer met de tijd mee te gaan, frisser over te komen en door de werksfeer en cultuur te communiceren naar buiten. 96,5% van de respondenten vindt het belangrijk dat er een goede relatie is met collega's en dat de waarden en sfeer van een werkgever bij hen past, ofwel de cultural fit. 98,8% van de respondenten vindt de mogelijkheid tot een goede werk- en privé-balans belangrijk bij een werkgever. 95,3% vindt persoonlijke ontwikkeling een belangrijk aspect. Redenen waarom men niet solliciteert bij een gemeente zijn: ze hebben niks met politiek, de cultuur spreekt hen niet aan, ze hebben er nooit aan gedacht en het werken bij een gemeente lijkt hen saai. Respondenten hebben een verkeerd beeld van een gemeente, omdat het oude imago van een ambtenaar nog sterk aanwezig is. Dit bleek uit verschillende opmerkingen, waaronder: "werken amper", "het lijkt me saai om bij een gemeente te werken", "het lijkt me niet interessant". Voor alle inzichten van het veldonderzoek, zie bijlage 6

4.6 SWOT-analyse kort overzicht

Sterkten	Zwakten
S1 Middelgrote gemeente	Z1 Identiteit niet geladen
S2 Divers aanbod arbeidsvoorwaarden	Z2 Omliggende gemeenten lopen voor
S3 Collegialiteit	Z3 Weinig arbeidsmarktcommunicatie
Kansen	Bedreigingen
K1 Medewerkersbeleving wordt belangrijker	B1 Vergrijzing
K2 Onderscheiden door EVP	B2 Concurrentie
K3 Candidate experience	B3 Krappe arbeidsmarkt

Tabel 2 SWOT-analyse

Uit de contextanalyse en het onderzoek zijn de belangrijkste sterktes, zwakten, kansen en bedreigingen voor de gemeente Hellevoetsluis weergegeven in tabel 2. Deze SWOT-analyse komt voort uit intern en extern onderzoek en is volledig gebaseerd op arbeidsmarktcommunicatie en de theorie die daarbij komt kijken. Deze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn het belangrijkste voor de organisatie, gekeken naar arbeidsmarktcommunicatie. Alle sterktes en zwaktes van de gemeente Hellevoetsluis, zijn met elkaar geconfronteerd door middel van een confrontatiematrix. Deze confrontaties zijn genummerd aan de hand van prioriteiten. Uiteindelijk kwam er één strategische vraag uit die het belangrijkste is voor de gemeente Hellevoetsluis, namelijk: *“Hoe kan de gemeente Hellevoetsluis zichzelf onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie?”*. Zie bijlage 10 voor de uitgebreide SWOT-analyse met confrontatiematrix.

4.7 Aanpassing probleemstelling na contextanalyse

Gedurende de contextanalyse is de hoofdvraag twee keer veranderd. Met het inzicht dat intern de identiteit niet geladen is en dat er onduidelijkheid is waar de organisatie heen gaat, is het relevant om naar internal branding te kijken als onderwerp. De probleemstelling die opgesteld werd was: *“Hoe kan gemeente Hellevoetsluis met behulp van internal branding zichzelf ontwikkelen als een goed werkgeversmerk bij de juiste doelgroep?”*, maar aangezien de opdracht voor het onderzoek extern gericht was, is gekozen om de probleemstelling te veranderen naar: *“Hoe kan de gemeente Hellevoetsluis zichzelf onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie?”*. Aangezien de interne inzichten uit het onderzoek zijn gekomen en hier echt aan gewerkt moet worden, zal er wel een advies worden gegeven om ook intern te werken aan het versterken van de identiteit. Dit advies zal mondeling toegelicht worden aan het MT, maar zal niet de focus zijn van het adviesplan. Het adviesplan zal gericht blijven op het beantwoorden van het externe vraagstuk.

4.8 Samenvatting

De gemeente Hellevoetsluis is een innovatieve organisatie, maar loopt wel achter in de creativiteit wat betreft de arbeidsmarktcommunicatie. De visie, missie en kernwaarden zijn moeilijk te vinden en deze zijn niet bij alle medewerkers geladen. Ze worden ook niet extern gecommuniceerd. Hierdoor weten kandidaten niks over waar de organisatie voor staat, wat voor medewerkers daar werken en wat de cultuur is, wat voor hen wel belangrijk in de pre-sollicitatiefase. Er sprake is van vergrijzing bij de gemeente Hellevoetsluis.

De gemeente Hellevoetsluis heeft zichzelf nog niet ontwikkeld als een interessante werkgever. Het werkgeversimago van de gemeente is nog ouderwets en niet veranderd in vergelijking met het beeld dat men vroeger had, namelijk: het beeld dat ambtenaren niet hard werken, om vijf uur de deur al uit zijn en dat het voornamelijk politiek geneuzel is. Dit is zeker niet aan de orde en om deze redenen zal er dan ook dringend iets moeten veranderen, wil de gemeente kandidaten aantrekken. Op basis van de opgedane inzichten uit de contextanalyse en de onderzoeken zijn er verschillende oplossingen geformuleerd. Deze oplossingsrichtingen en de uiteindelijke keuze voor een richting zijn in het volgende hoofdstuk beschreven.

Hoofdstuk 5 Strategische oplossingsrichtingen

Naar aanleiding van de contextanalyse en het veldonderzoek zijn er drie strategische oplossingen gekozen. Hiervoor is gebruik gemaakt van de communicatiestrategieën van Wil Michels (Michels, 2016). Verschillende strategieën zijn gekozen die relevant zijn bij het vraagstuk. De eerste twee strategische oplossingen zijn gebaseerd op het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie, de derde oplossing is niet direct een oplossing op de probleemstelling, maar is een advies.

5.1 Oplossing 1 identiteit laden

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers nog niet erg betrokken bij de organisatie zijn en dat de visie, missie en kernwaarden niet intern geladen zijn. Wanneer aan medewerkers wordt gevraagd of zij de kernwaarden weten op te noemen, wordt er eerlijk toegegeven dat zij deze niet weten of deze amper kennen. De missie van de organisatie is momenteel nog moeilijk te vinden. Er is lang gezocht naar de organisatiebrede visie en missie, aangezien de gemeente Hellevoetsluis voor veel projecten een missie of visie heeft. Hierdoor is het overzicht voor de overkoepelende missie en visie voor nieuwe en huidige medewerkers moeilijker te achterhalen. Momenteel is de gemeente Hellevoetsluis bezig met het maken van een nieuwe sturingsvisie waar de nieuwe visie en missie voor de komende vier jaar in staat. Zodra de nieuwe sturingsvisie er is, zal deze dan ook intern geladen moeten worden zodat alle medewerkers op de hoogte zijn van de visie en missie voor de komende vier jaar. De eerste oplossing is om intern opnieuw de identiteit te laden zodat medewerkers weer gaan werken vanuit de visie, missie en kernwaarden van de organisatie. Zodra deze geladen zijn, kunnen medewerkers als ambassadeurs naar buiten toe treden. De gemeente Hellevoetsluis kan dan via die ambassadeurs weer nieuwe medewerkers werven. Bij deze oplossing wordt het instrument directe werving, zoals beschreven in paragraaf 2.2.2, ingezet. Voornamelijk zal referral ingezet worden, het werven van nieuwe medewerkers via huidige medewerkers.

Strategie

De strategie die hier uitermate geschikt voor is, is de internal branding strategie van Michels. Gekozen is voor een combinatie van internal branding en ambassadeursstrategie, omdat de identiteit intern eerst opnieuw geladen moet worden om vervolgens de trotste medewerkers naar buiten te laten communiceren als ambassadeurs. Ambassadeurs zijn een uiterst geschikt middel voor arbeidsmarktcommunicatie, aangezien zij naar buiten communiceren hoe het is om bij de organisatie te werken. Het inzetten van ambassadeurs is bovendien ook een goedkoper middel dan adverteren. Ambassadeurs inzetten is relevant voor vacatures die moeilijker te vervullen zijn, wat momenteel ook een probleem is bij de gemeente Hellevoetsluis. De ambassadeurs maken actief gebruik van hun eigen netwerk (Michels, 2016).

5.2 Oplossing 2 profileren

Uit de externe enquête is gebleken dat verschillende mensen niet gedacht hebben aan de gemeente als werkgever of een verkeerd beeld hebben van het werken bij een gemeente. Hiernaast ervaren werknemers dat de mensen niet weten wat het werken bij een gemeente inhoudt, zoals genoemd in de interviews. Dit zijn redenen die aangeven dat de gemeente Hellevoetsluis nog geen sterk werkgeversmerk heeft ontwikkeld en dat het werkgeversimago

niet past bij de realiteit. Zoals beschreven staat in het theoretisch kader in paragraaf 2.2.1 is employer branding een instrument voor arbeidsmarktcommunicatie. Het is het bouwen van het werkgeversimago tot een organisatie waar het geweldig is om te werken en bepaalt mede hoe je als werkgever wordt beschouwd en ervaren (van der Haals & Hudepohl, 2015). Gemeente Hellevoetsluis moet zich gaan profileren als een werkgever die interessant en leuk is om bij te werken. Om dit te doen, moet zij eerst de employer branding strategie inzetten. Bovendien worden trends als candidate experience en medewerkersbeleving steeds belangrijker, zoals te lezen is in de samenvatting van de DESTEP-analyse in paragraaf 4.4. Zichzelf onderscheiden door beleving te creëren is dan ook van belang met deze trends. Aangezien er vraag is vanuit de medewerkers om meer een balans te creëren tussen jong en wat ouder personeel, is het verstandig om bij een jongere doelgroep als werkgever gepositioneerd te zijn. De tweede oplossing is dan ook om eerst de gemeente Hellevoetsluis te profileren als interessante/leuke werkgever door middel van employer branding en met beleving positioneren bij een jongere doelgroep.

Strategie

Gekozen is voor een combinatie van employer branding en beleving omdat de gemeente Hellevoetsluis zichzelf juist door die beleving kan onderscheiden van de andere gemeenten. Volgens Michels (2016) is een beleving: *“Een beleving is wanneer men iets meemaakt dat zoveel impact heeft dat het tegen anderen verteld wordt.”* Door het inzicht dat men vaak mond-tot-mond hoort over vacatures en werkgevers hoort, is het interessant om hierop in te spelen. Het doel is mensen een beleving te geven en dat deze beleving zoveel impact heeft dat men erover gaat praten. Hierdoor zal de bekendheid van de gemeente Hellevoetsluis als werkgever ook groeien. Medewerkers hebben behoefte aan een jongere doelgroep, vanwege het vergrijpsde personeelsbestand. Kijkend naar de toekomst, zal generatie Z een geschikte doelgroep zijn. Generatie Z is de generatie die tussen 1994 en 2010 geboren is en betreedt nu of binnenkort de arbeidsmarkt (CustomerTalk, 2018).

5.3 Oplossing/advies 3 participatie

Deze oplossing is eigenlijk geen oplossing, maar een advies dat naar voren kwam uit de inzichten die tijdens het onderzoek zijn opgedaan.

De inzichten dat medewerkers zich niet gehoord voelen binnen de organisatie en minder betrokken zijn bij de werkgever dan bij hun werkzaamheden, maken duidelijk dat er noodzaak is tot participatie. Er zijn interne onduidelijkheden over waar de organisatie heen wil in de toekomst, wat te maken kan hebben met het feit dat de sturingsvisie nog in de maak is. Verschillende medewerkers gaven aan in de interviews dat zij ervaren dat er een eilandcultuur heerst. Een van de medewerkers gaf aan dat dit komt door die onduidelijkheid en doordat iedere afdeling/team zelf bepaalt hoe zij te werk gaat. Een advies is dan ook om medewerkers te betrekken bij besluiten en een luisterend oor te bieden om zo meer duidelijkheid te scheppen en te horen waar behoefte bij is.

Strategie

De basisgedachte volgens Michels (2016) is dat wanneer een organisatie betrokken medewerkers wil, zij ze ook moet betrekken. Hierdoor kan de organisatie meer begrip en

draagvlak creëren bij haar medewerkers. Dit is een strategie die bij de gemeente Hellevoetsluis van pas komt. De familiestrategie komt van pas wanneer een organisatie intern als los zand aan elkaar hangt. Het wij-gevoel ontbreekt bij de medewerkers, wat bij de gemeente Hellevoetsluis aan de orde is. De familiestrategie ziet de organisatie als één geheel met een gemeenschappelijk DNA. Volgens de medewerkers uit de interviews doen medewerkers het werk nu op hun eigen manier, hierdoor is er geen lijn. Medewerkers antwoorden op de vraag hoe zij de cultuur ervaren dan ook dat deze vraag niet organisatiebreed te beantwoorden is, maar dat het verschilt per afdeling. Door als een familie de nadruk te leggen op de gedeelde normen en waarden, de geschiedenis van de gemeente, gedeelde verantwoordelijkheid en het creëren van ervaringen, wordt een familiegevoel ontwikkeld en groeit de natuurlijke band en loyaliteit (Michels, 2016).

5.4 Verantwoording gekozen strategie

Tijdens de presentatie bij het go/no go moment zijn de drie strategische oplossingen gepresenteerd aan beide bedrijfsbegeleiders en afstudeerbegeleider. In samenspraak met beide bedrijfsbegeleiders is er gekozen voor het profileren van de gemeente Hellevoetsluis als interessante/leuke werkgever door middel van employer branding en voor het positioneren met beleving bij generatie Z. De keuze is op deze optie gevallen, omdat de onderzoeksopdracht geheel extern gericht is. Hierdoor zal de focus voornamelijk gericht zijn op het ontwikkelen van een employer brand. Hierbij wordt ook gekeken naar beleving bij generatie Z om de gemeente Hellevoetsluis te positioneren. Binnen de organisatie zeggen medewerkers ook dat de arbeidsmarktcommunicatie verbeterd, verfrist en origineler kan om de organisatie te onderscheiden. Ook zijn er meerdere geluiden te horen over een jongere doelgroep, omdat er sprake is van vergrijzing bij de organisatie.

Het wordt echter sterk aangeraden dat de organisatie eerst zaken als onduidelijkheid, corporate silence e.d. gaat aanpakken intern. Zij zal dus ook intern aan de slag moeten, maar dit is niet de focus van het onderwerp, omdat dit geen antwoord is op de probleemstelling.

5.5 Samenvatting

De gemeente Hellevoetsluis zal een adviesplan krijgen over hoe zij zichzelf kan onderscheiden op de arbeidsmarkt door middel van employer branding. Door de interne aandachtspunten die benoemd zijn, is het advies aan de gemeente Hellevoetsluis om intern aan de slag te gaan in de nabije toekomst. De gekozen oplossing is om de gemeente Hellevoetsluis te profileren als interessante/leuke werkgever door middel van employer branding en zich hiermee te positioneren met beleving bij een jongere doelgroep. Hierdoor zal de gemeente Hellevoetsluis zichzelf onderscheiden op de arbeidsmarkt. Doordat de beleving zo aansprekend is, zal men erover gaan praten. Dit leidt weer terug naar het inzicht uit de externe enquête dat men veel hoort over werkgevers en vacatures door mond-tot-mondreclame.

Hoe de gemeente Hellevoetsluis deze strategie kan uitwerken, staat in het volgende hoofdstuk met een stappenplan beschreven. Ook worden de stappen toegepast op de gemeente Hellevoetsluis.

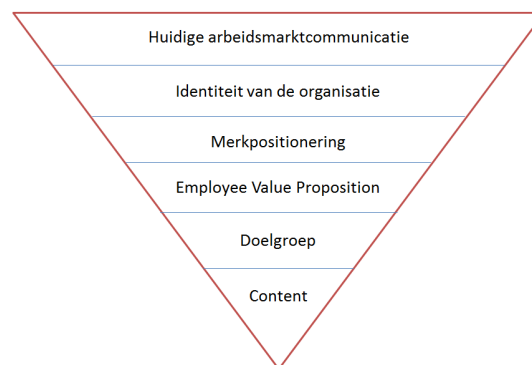
Hoofdstuk 6 Strategie

In dit hoofdstuk staat de strategie beschreven over hoe de gemeente Hellevoetsluis door middel van een stappenplan zichzelf kan profileren als leuke/interessante werkgever en positioneren bij een jongere generatie door middel van beleving. Ook is deze strategie toegepast voor de gemeente Hellevoetsluis.

Er zijn meerdere stappenplannen over employer branding bekeken die konden dienen als strategie voor de gemeente Hellevoetsluis. Uit de verschillende stappenplannen sprong één recent stappenplan eruit. Het 5-stappenplan van Inge Beckers (2018), adviseur HR-communicatie. Inge Beckers zoomt in op arbeidsmarktcommunicatie en employer branding. Hierbij heeft zij een 5-stappenplan die houvast geeft voor organisaties. Het stappenplan bestaat uit de volgende stappen:

1. Huidige arbeidsmarktcommunicatie
2. Merkkompas
3. Merkpositionering
4. Employee Value Proposition
5. Toekomstige arbeidsmarktcommunicatie

Na veel research werd duidelijk dat bij dit stappenplan nog een doelgroep mist. Aangezien de gemeente Hellevoetsluis zich zal positioneren in het hoofd van een jongere doelgroep, is voor deze strategie een doelgroep onmisbaar. Om deze reden is er een stap toegevoegd. Zie figuur 4 voor het stappenplan van Kruijmel.



Figuur 4 Employer branding stappenplan van Kruijmel®

6.1 Stap 1 huidige arbeidsmarktcommunicatie

De eerste stap is om de huidige arbeidsmarktcommunicatie in kaart te brengen. Hierin wordt gefocust op wat er nu al gedaan wordt aan arbeidsmarktcommunicatie. Hierbij is het goed om na te denken over welke arbeidsmarktcommunicatie de organisatie tevreden is (Beckers, 2018).

Huidige arbeidsmarktcommunicatie

Zoals te zien in de tabel van de gemeentelijke analyse in paragraaf 4.4 doet de gemeente Hellevoetsluis aan arbeidsmarktcommunicatie op Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, vacaturesites, banenmarkten, printmedia en maakt zij gebruik van uitzendbureaus die vacatures herschrijven en plaatsen. Dit is echter voornamelijk gericht op het informeren over werving en vacatures en niet voor employer branding. De gemeente Hellevoetsluis is niet tevreden, omdat zij achterloopt op de concurrentie wat betreft creativiteit en branding. Hierin ziet zij graag verbetering.

6.2 Stap 2 en 3 identiteit en positionering

Nadat er in kaart gebracht is wat er al gedaan wordt aan arbeidsmarktcommunicatie, is volgens dit stappenplan de volgende stap om een archetype te kiezen dat past bij de identiteit

van de organisatie. Inge Beckers (2018) geeft hierbij aan dat het maken van een keuze voor een archetype de organisatie bewuster maakt over hoe de organisatie zich onderscheidt van de concurrenten. Alle sterke merken communiceren in lijn met hun archetype. De keuze voor een archetype is niet alleen voor het vaststellen en sturen van het bedrijfsimago een effectieve tool. Deze werkt ook als een paraplu voor alle communicatie-uitingen. Als een organisatie vanuit het archetype het merk bouwt, is het merk betekenisvol voor de doelgroep. Een kandidaat wil werken bij een organisatie die bij hem/haar past. Als het merk van de organisatie authentiek is, dan spreekt het de doelgroep aan die daarbij past. Hiermee schept een organisatie duurzame relaties (Beckers, 2018). Carl Gustav Jung heeft 12 archetypen ontwikkeld, ofwel persoonlijkheidstypen, waarmee een bedrijf zich kan kenmerken (Jung, 2017).

Identiteit

Kijkend naar de identiteit van de gemeente Hellevoetsluis, die in hoofdstuk 4 beschreven staat, passen er twee archetypen bij de gemeente Hellevoetsluis. De archetypen caregiver en everyman komen het meest overeen met de identiteit van gemeente Hellevoetsluis.

De caregiver maakt van de mens haar prioriteit. Een luisterend oor, helpende hand of sterke schouder zijn kenmerkend voor de caregiver. Hij geeft een onvoorwaardelijke steun en het gevoel erbij te willen horen. Verzorgen zit in het bloed. Aandacht, betrouwbaarheid en openheid kenmerken de caregiver. De caregiver gaat voor harmonie en is onbaatzuchtig (Jung, 2018). De gemeente Hellevoetsluis wil het beste voor haar burgers en de gemeente. Luisteren naar de wensen van de burgers en helpen waar dat kan. Juist deze eigenschappen komen overeen met de caregiver. Hiernaast heeft de gemeente Hellevoetsluis de kernwaarden: mensgericht en klantgericht.

De everyman is de goede buur, staat altijd klaar voor een ander klaar. De sympathieke en non-sense houding maken dat hij geliefd wordt onder velen. De everyman is echt, eerlijk en werkt hard. Men voelt zich op zijn gemak bij de everyman. Ergens samen voor gaan, dat is wat de everyman het liefst doet (Jung, 2018). Aangezien de gemeente Hellevoetsluis als collegeprogramma 'samen doen' heeft en als kernwaarden: teamgericht en resultaatgericht, past de everyman bij de gemeente Hellevoetsluis.

Positionering

De positionering van een organisatie is afhankelijk van de merkwaarden van de organisatie. Merkwaarden laten zien waaraan een organisatie te herkennen is, het geeft de persoonlijkheid weer. Dit gaat niet over wat een organisatie doet, maar over hoe zij het doet. Door het kiezen van een archetype en de juiste positionering gaat een organisatie gericht en 'merk'-waardig communiceren (Beckers, 2018).

De gemeente Hellevoetsluis positioneert zich als een open, transparante organisatie die altijd in ontwikkeling is en dagelijks bezig is met het welzijn van de burger. De merkwaarden die bij de gemeente Hellevoetsluis, volgens de medewerkers, passen, zijn: respect, ontwikkeling, openheid, samenwerking en vrijheid. Deze woorden komen naar voren wanneer gevraagd

wordt welke waarden bij de organisatie passen. Dit komt overeen met de archetypen everyman en caregiver.

6.3 Stap 4 Employee Value Proposition

Een Employee Value Proposition (EVP) is een contactadvertentie van de werkgever, ofwel de werkgeversbelofte (van der Haals & Hudepohl, 2015). Volgens Inge Beckers (2018) zijn de belangrijkste 'pull-factoren': een vast contract, de werksfeer, bereikbaarheid, inhoud en uitdaging van het werk, een goed salaris, acceptabele werkdruk en flexibele werktijden. Het belang van een EVP is groot, aangezien de arbeidsmarkt in ontwikkeling is en de vraag naar personeel in sommige sectoren hoog is en het aanbod schaars. Een organisatie moet haar best doen om de propositie richting de huidige en toekomstige medewerkers waar te maken (Beckers, 2018). De EVP is een werkgeversbelofte op basis van drie inzichten van het corporate merk, de arbeidsmarkt en de concurrentie (van der Haals & Hudepohl, 2015).

Na intern en extern onderzoek, waarvan de bevindingen en resultaten in hoofdstuk 4 staan, kon de EVP van de gemeente Hellevoetsluis geformuleerd worden. De EVP luidt als volgt:

"Bij de gemeente Hellevoetsluis gaan we informeel om met elkaar en werken we hard. Onze functies zijn breed en uitdagend, omdat wij een middelgrote gemeente zijn. Onze medewerkers omschrijven hun baan met de woorden: vrijheid, zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en betekenisvol met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden."

Voor deze EVP is gekozen, omdat het een belofte is die waar is en gebaseerd op de drie inzichten uit intern en extern onderzoek. De drie inzichten die voor deze EVP gebruikt zijn, zijn: de arbeidsmarkt zoekt een werksfeer die bij hem/haar past, de concurrenten hebben specialistischere taken of minder uitdagende functies door de grootte van de gemeente en tot slot woorden die medewerkers zelf gezegd hebben over hun baan bij de gemeente Hellevoetsluis.

6.4 Stap 5 doelgroep

Voordat de nieuwe content gemaakt kan worden, is het belangrijk om te kijken welke doelgroep bereikt moet worden, waar deze te vinden is en wat zij belangrijk vinden in de zoektocht naar een werkgever. De tone of voice en boodschap zal per doelgroep namelijk verschillend zijn, omdat generaties met de tijd veranderen en zo ook de wensen en behoeften (Snel, 2017). Om de doelgroep overzichtelijk in kaart te brengen zal er eerst doelgroeponderzoek gedaan moeten worden. Deze kan samengevat worden in een persona om alles overzichtelijk te hebben en om de doelgroep tot leven te laten komen (Arts, 2018).

Voor dit vraagstuk is gekozen voor generatie Z. Na het kiezen van de strategische oplossing is er een doelgroeponderzoek gedaan naar deze generatie. De generatie is samengevat in een persona, zie afbeelding 1. Deze informatie komt voort uit deskresearch en de externe enquête. Zie voor het doelgroeponderzoek bijlage 11. In Hellevoetsluis wonen er momenteel van de beroepsgeschikte bevolking van generatie Z ongeveer 3000 personen (CBS Statline, 2019).



Belangrijkste inzichten

Vindt een beleving belangrijk
Spanningsboog van 8 seconden
Werkt het liefst 4 dagen
Influencers hebben veel impact
Wil de wereld verbeteren
Video trekt de aandacht
Vindt storytelling leuk

Meest gebruikte social media

Snapchat
Instagram
YouTube
Facebook

Algemene gegevens

Naam	Emmy Brons
Geslacht	Vrouw
Leeftijd	24
Woonplaats	Hellevoetsluis
Gezinssituatie	Samenwonend
Werksituatie	Werkzoekend

Frustraties bij een werkgever

Te formele sfeer
Veel lijnen
Te hoge eisen bij vacature
Slecht imago
Geen cultural fit

Zoekt in een werkgever

Zekerheid
Flexibiliteit
Mogelijkheid tot ontwikkeling
Vrijheid
Balans tussen werk en privé

"Ik wil wat bijdragen aan de wereld met mijn werk"



Afbeelding 1 Persona generatie Z

6.5 Stap 6 content

De laatste stap is om de huidige activiteiten en communicatie-uitingen naast de identiteit en positionering te leggen. Arbeidsmarktcommunicatie en employer branding richten zich op de middellange termijn. Het is dus van belang om dit goed in te richten en aan te passen aan de identiteit en de positionering. Door dit te doen, kan een organisatie over twee á drie jaar succesvol zijn (Beckers, 2018). De toekomstige arbeidsmarktcommunicatie moet hierop aangepast worden.

Beleving

Bij de laatste stap komt de beleving kijken. De content van de gemeente Hellevoetsluis moet een beleving creëren zodat de kandidaten deze gaan zien of erover horen. Gemeente Hellevoetsluis kan zich hiermee onderscheiden door de beleving zo uniek mogelijk te maken. Hierbij is een concept bedacht en content gecreëerd. Het concept met bijbehorende middelen, de nieuwe arbeidsmarktcommunicatie, is te vinden in hoofdstuk 7

6.6 Conclusie

Wanneer de gemeente Hellevoetsluis bovenstaande stappen doorloopt en het advies opvolgt, zal de gemeente zichzelf onderscheiden op de arbeidsmarkt en communiceert zij realistisch naar buiten wie zij is. Momenteel komt het beeld wat de gemeente naar buiten toe uitstraalt niet overeen met de werkelijkheid en dit kan het werkgeversimago schaden. Bij deze strategie is een concept bedacht dat aansluit bij de identiteit van de organisatie. Deze is in het volgende hoofdstuk uitgebreid toegelicht.

Hoofdstuk 7 Concept en middelen

In dit hoofdstuk wordt het creatief concept met bijbehorende middelen voor de gemeente Hellevoetsluis toegelicht. Dit concept komt voort uit de opgestelde strategie uit hoofdstuk 6.

7.1 Conceptomschrijving “gemeente Hellevoetsluis doet het samen!”

Gemeente Hellevoetsluis gaat zichzelf profileren op de arbeidsmarkt als interessante/leuke werkgever. Hiermee zullen zij onderscheidend en opvallend moeten zijn om kandidaten te werven op een krappe arbeidsmarkt. Gebaseerd op het huidige collegeprogramma ‘samen doen’ is het concept bedacht: Gemeente Hellevoetsluis doet het samen! Door de inzichten uit de interne enquête en interviews dat de medewerkers de werksfeer en de collegialiteit als erg prettig ervaren, is besloten dit toe te passen. Met dit concept laat de gemeente Hellevoetsluis zien hoe zij samen werkt en samen wil werken met burgers, stakeholders, huidige en toekomstige medewerkers. Door middel van dit concept zal de doelgroep beleven wat voor werkgever de gemeente Hellevoetsluis is. Het concept is voornamelijk informatief, om de kandidaten een helder beeld te geven van waar de gemeente voor staat, wat zij doet, wat haar identiteit is en tot slot van wat de cultuur en werksfeer is.

7.2 Intern en extern

Het concept zal intern maar ook extern van start gaan. Intern omdat de medewerkers hun verhaal moeten vertellen. Hiernaast is het belangrijk dat er intern draagvlak is om het concept extern te laten slagen. Aangezien de medewerkers in de interviews en enquête aangaven dat zij de werksfeer en collegialiteit naar buiten toe zouden uitdragen, is het aannemelijk dat zij achter het concept staan. Extern zal het concept de kandidaten gaan bereiken. Zij moeten een beeld gaan krijgen van waar de gemeente de komende vier jaar voor staat en of zij daaraan bij willen dragen of niet. Hiermee laat de gemeente Hellevoetsluis zien wat haar streven is en hoe zij dit aanpakt, intern en extern. De kandidaat zal een goed beeld krijgen van wat de gemeente nou eigenlijk allemaal doet en hoe alle medewerkers dat met elkaar aanpakken.

7.3 Verantwoording concept

Voor dit concept is gekozen omdat de medewerkers aangaven dat de werksfeer met elkaar en de collegialiteit punten zijn die echt naar buiten toe moeten uitgedragen worden. Hiernaast is dit concept gebaseerd op de kansen die uit de SWOT-analyse naar voren zijn gekomen, namelijk: candidate experience, EVP en tot slot de medewerkersbeleving. De gemeente Hellevoetsluis zal haar EVP moeten vermelden op een werken-bij website en deze ook intern moeten laden bij de medewerkers. Door middel van verschillende middelen en interventies zal de gemeente het concept uitvoeren. Ook zullen medewerkers ingezet worden door middel van storytelling om zo de kandidaten te laten beleven wat zij elke dag doen en voor wie. Door deze interne en externe inzichten is dit concept ontstaan.

7.4 Doelstellingen

- Binnen 8 maanden weet 10% van de doelgroep in Hellevoetsluis over het concept “gemeente Hellevoetsluis doet het samen”.
- Binnen 10 maanden heeft 5% van de doelgroep een ander beeld van de gemeente Hellevoetsluis als werkgever.

- Binnen 1 jaar hebben 25 personen van de doelgroep overwogen om te solliciteren of hebben gesolliciteerd.

7.5 Middelen

Bij dit concept zijn verschillende middelen en interventies bedacht die gemeente Hellevoetsluis als werkgever op de kaart zullen gaan zetten en potentiële kandidaten laten beleven hoe de gemeente Hellevoetsluis is als werkgever. In de volgende sub-paragrafen zijn deze middelen toegelicht.

7.5.1 Kaart extern

De gemeente zal, na telefonische afwijzing, een kaart sturen naar de kandidaten die helaas niet zijn uitgekozen na hun sollicitatiegesprek. Op deze kaart zal de volgende tekst komen te staan: *“Veel succes! We hopen dat je snel een baan vindt die bij je past”*. Het doel van deze kaart is dat de kandidaat toch een goed gevoel overhoudt aan de organisatie, ondanks dat hij/zij niet geselecteerd is. Via deze kaart zal de gemeente extern inspelen op de beleving van de kandidaten, wat overeenkomt met de trends candidate experience en medewerkersbeleving. Met deze afwijzing wordt ingespeeld op de theorie over de magical moments in paragraaf 2.6.

7.5.2 Storytelling op werken-bij website

De gemeente Hellevoetsluis heeft nog geen werken-bij website. Deze zal aangemaakt worden en op deze werken-bij website zullen persoonlijke verhalen centraal staan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van storytelling. Door gebruik te maken van verhalen van de eigen medewerkers, zoals beschreven staat in paragraaf 4.4, zal ingespeeld worden op de persoonlijke connectie, wat een beleving oplevert. De medewerker zal zijn verhaal vertellen van zijn werkdag en hoe deze eruit ziet. Ook zal in dit verhaal verteld worden hoe deze medewerker samenwerkt met andere collega's en hoe hij de sfeer en cultuur van die afdeling ervaart. Bij dit verhaal zal een afbeelding geplaatst worden van de betreffende medewerker op zijn werkplek. Onderaan het verhaal zal de tekst komen te staan: *werken wij binnenkort samen?* Hiermee is het verhaal uitnodigend om te solliciteren en wordt ingespeeld op het concept.

7.5.3 Corporate story op de website

Om te laten zien waar de gemeente voor staat, wie zij is en wat zij belangrijk vindt, zal er een corporate story gemaakt worden. Het doel van een corporate story is samenhang aanbrengen en vooruithelpen van de identiteit, de ontwikkeling en het merk (Battjes, 2017). Hier zal het organisatieverhaal, gebaseerd op de kernwaarden, gedeeld worden. Deze zal met een team van verschillende medewerkers en MT-leden geschreven worden en gefilmd.

7.5.4 Videoboodschap bij antwoord op sollicitatie

Om zichzelf te onderscheiden en in te spelen op de candidate experience met het magical moment, de reactie uit paragraaf 2.6, is er gekozen voor een videoboodschap bij de reactie op een sollicitatiebrief. Bij een uitnodiging krijgt de kandidaat een e-mail met een videoboodschap waarin een medewerker vertelt hoe leuk de gemeente het vindt dat hij/zij heeft gesolliciteerd. Hierna zal de medewerker uitleggen hoe de sollicitatieprocedure zal verlopen en dat de kandidaat uitgenodigd wordt. Verdere informatie over hoe laat en welke

datum, zal telefonisch besproken worden en dit wordt ook toegelicht in de video. Hiermee kan de video voor lange tijd gebruikt worden en zit deze niet vast aan een bepaalde datum of is niet eenmalig te gebruiken.

7.5.5 Posters

Om potentiële kandidaten op de hoogte te stellen dat de gemeente Hellevoetsluis ook medewerkers zoekt, zal er gebruik gemaakt worden van posters. Op de posters zal staan: zullen we samenwerken? Met een afbeelding van het Prinsehuis met de prachtige tuin en medewerkers. Onder de afbeelding komt een stuk met de tekst erin: Wil jij een betekenisvolle en uitdagende baan waarbij je samen met je collega's op een leuke manier bijdraagt aan deze gemeente? Dan is werken bij ons wat voor jou! Kijk op www.werkenbijhellevoetsluis.nl voor de actuele vacatures. Hiermee zullen potentiële kandidaten zien dat de gemeente Hellevoetsluis ook hun werkgever kan zijn. Dit sluit aan bij het inzicht dat men niet denkt aan het werken bij een gemeente indien zij een baan zoeken. Deze posters zullen in het gemeentehuis zelf hangen waar burgers deze kunnen zien, maar ook in diverse Citydisplays in Hellevoetsluis.

7.5.6 Vacature format

Om zichzelf te kunnen onderscheiden, zal de gemeente Hellevoetsluis een ander format gebruiken voor vacatures. In een korte en opvallende infographic zullen de belangrijkste punten kort benoemd worden die een potentiële kandidaat zoekt. Deze infographic bestaat uit verschillende gekleurde blokken met informatie over de vacature. In het ene blok staat of de vacature parttime is of fulltime met het maximale salaris, in een ander blok staan de functie-eisen etc. Onderaan de vacature zal er een link geplaatst worden voor meer informatie.

7.5.7 Samenwerking scholen

Om op de kaart te komen als werkgever bij de doelgroep, zal er worden samengewerkt tussen de gemeente Hellevoetsluis en diverse (hoge)scholen. De gemeente Hellevoetsluis zal deelnemen aan eventuele banenmarkten die scholen organiseren of informatieavonden. Hier kan de gemeente zichzelf promoten als werkgever en in contact komen met de doelgroep. Al solliciteren de studenten niet meteen, wellicht dat zij zich in de toekomst de gemeente Hellevoetsluis nog zullen herinneren. Dan is de gemeente in ieder geval bezig met zichzelf positioneren in het hoofd van de doelgroep, wat een investering is voor de toekomst. Hiernaast kan de gemeente een vaste samenwerking aangaan met (hoge)scholen voor stageaanbiedingen. Hiermee zullen de studenten/leerlingen al vroeg kennismaken met het werken bij de gemeente Hellevoetsluis.

7.5.8 Instagram en Snapchat stories

Aangezien de doelgroep op Instagram en Snapchat te vinden is, zal hier ook gepromoot worden. Hier zal elke week een andere afdeling of team de verantwoording krijgen over de stories, onder begeleiding van een communicatiemedewerker. Zij kunnen dagelijks of om de dag een kort filmpje of een foto plaatsen over waar zij mee bezig zijn of een bijzonder project delen. Hierdoor kan de doelgroep inzichten krijgen over waar de gemeente samen aan werkt en hoe het werken bij de gemeente ernaartoe gaat. Hiermee krijgt de doelgroep gelijk een beeld van de werksfeer en cultuur bij de gemeente Hellevoetsluis, omdat zij het echt zien.

7.5.9 Quick wins

Er zijn een aantal quick wins voor de gemeente Hellevoetsluis. Aspecten over de identiteit en de EVP kunnen gedeeld worden op de werken-bij website, huidige website en op social media. Hierdoor zullen potentiële kandidaten weten waar de organisatie voor staat. Ook kan de cultuur en werksfeer beschreven worden op beide sites, hier zijn potentiële kandidaten namelijk naar op zoek in de pre-sollicitatiefase, zoals beschreven in paragraaf 2.5. De flyer kan opnieuw gedrukt worden en zal op banenmarkten verspreid worden. Nieuwe businesskaartjes kunnen aan de stakeholders of toekomstige stakeholders gegeven worden.

7.5.10 Kick-off

Om het concept een aftrap te geven, zal er een kick-off georganiseerd worden met alle medewerkers. Bij deze kick-off zal de term employer branding uitgelegd worden, het concept en hoe zij dit met elkaar gaan aanpakken. Bij deze kick-off zullen alle medewerkers een hapje en non-alcoholisch drankje krijgen. Om dit aan te kondigen zal een poster opgehangen worden met daarin een uitnodiging met het programma.

7.6 Testfase

Intern draagvlak

Om te achterhalen of het concept aanslaat bij de doelgroep en of er draagvlak is binnen de organisatie is het concept getest. Intern is het concept getest door middel van een presentatie aan het team van HR en zijn de middelen getest bij communicatie. Een presentatie was de meest voor de hand liggende methode om te gebruiken, omdat alle medewerkers op een plek aanwezig zouden zijn. Zo hoefde het slechts een keer gepresenteerd te worden en konden alle vragen in een keer beantwoord worden. Het concept is gepresenteerd in het kantoor waar de HR-medewerkers dagelijks werken, zodat zij in een omgeving waren die voor hen vertrouwd is. Hiermee wordt de interne valide hoger. Ook is er samen met medewerkers van communicatie naar de content gekeken of dit past bij de organisatie en of zij deze content kunnen gebruiken. Gekozen is om met communicatie te sparren, omdat zij over de huisstijl en communicatie daarvan gaan.

Het concept met content is getest bij de medewerkers van HR. Zij vonden het een leuk, creatief idee en zagen het zeker voor zich. Wel hadden zij nog tips over het stageaanbod om dit ook voor trainees beschikbaar te laten zijn. Ook kwamen zij met het idee om oud-medewerkers terug te laten komen voor een borrel of meeting over bepaalde onderwerpen waar zij veel van weten. Hiermee worden de oud-medewerkers nog wel betrokken bij de organisatie en zullen zij nog ambassadeur blijven bij de organisatie. Zij hadden nog wel wat vragen na de presentatie, maar deze zijn toegelicht. Op basis van die vragen is de presentatie die uiteindelijk aan het MT gegeven zal worden aangepast om meer duidelijkheid te scheppen. Inhoudelijk vonden zij het idee en de content erg passend bij de organisatie. De medewerkers willen het concept zo snel mogelijk inzetten. Voor de verantwoording van de test zijn er foto's gemaakt. Deze zijn in bijlage 12 te vinden. Medewerkers van de afdeling communicatie vonden de middelen passen bij de organisatie, maar hadden als enige feedback dat bij sommige middelen de kleuren aangepast konden worden.

Externe enquête

Om te achterhalen of het concept aanspreekt bij de doelgroep en of zij het vinden passen bij de gemeente Hellevoetsluis is er een enquête opgesteld. Hierbij zijn de vier middelen getest die, de meeste beleving zullen creëren en die het meest extern gericht waren. Gekozen is voor een enquête omdat deze in korte tijd veel respons kon krijgen en het hierbij het gemakkelijk was om meerdere middelen in een keer te testen. Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden, is in elk informatief bericht geplaatst dat alleen jongeren tussen de 15 en 24 jaar, wonend in Hellevoetsluis en die de gemeente Hellevoetsluis kennen, konden reageren. Hiermee werd de juiste doelgroep gefilterd. Er is samen met beide bedrijfsbegeleiders gekeken naar de vraagstelling van de enquête en enige onduidelijkheden zijn aangepast. Hierdoor werd echt gemeten wat gemeten moest worden, en voldeed het onderzoek aan een hoge begripsvaliditeit. De resultaten zijn niet extern valide, aangezien andere gemeenten niks hebben aan de resultaten. Deze zijn uitsluitend te gebruiken door de gemeente Hellevoetsluis.

De doelgroep vindt het concept passen bij de gemeente Hellevoetsluis. Alleen zijn er gemengde gevoelens over de externe kaart voor sollicitanten die het niet geworden zijn. Sommige vinden het attent, anderen willen niks meer weten van de organisatie. Hier ontbrak voor hen ook het logo. Verder waren zij erg positief over de andere middelen en deze zijn hierom ook niet veranderd. Zij vonden de middelen en het concept passen bij de gemeente en het geeft hen ook een beleving. *Voor de exacte resultaten met cijfers, zie bijlage 12.*

7.7 Aanpassingen na feedback

Zoals in de vorige paragraaf omschreven staat, is de content aangepast. In paragraaf 7.7.4 staan enkele middelen uitgewerkt op basis van feedback. Voor alle uitgewerkte content, met feedback en aanpassingen, zie bijlage 13.

7.7.1 Terugkomdagen oud-medewerkers

Er zullen terugkomdagen georganiseerd worden voor oud-medewerkers. Hierbij worden zij nog een keer uitgenodigd om herinneringen op te halen en om te vertellen waar zij nu mee bezig zijn. Dit wordt gedaan om de samenwerking in stand te houden. Hiermee zullen de oud-medewerkers een positief beeld overhouden aan de gemeente Hellevoetsluis.

7.7.2 Kleuren

Zoals de medewerkers van communicatie aangaven, moesten sommige kleuren aangepast worden om bruikbaar te zijn. Dit ging voornamelijk om het lichter maken van de interne kick-off poster en om de kleuren rood en blauw om te draaien op het visitekaartje. Hiernaast moest er een motief weggehaald worden van de informatieposter voor potentiële kandidaten. Dit paste niet in de huisstijl.

7.7.3 Externe kaart

De doelgroep gaf aan dat zij de kaart graag wat strakker zouden zien, zodat deze er professioneler eruit ziet. Het bolletjesmotief is aangepast naar een strak design en het logo van de gemeente is toegevoegd.

7.7.4 Uitwerking verschillende content na feedback



Afbeelding 2 Businesskaartje



Afbeelding 3 Externe kaart



Afbeelding 4 Poster

7.8 Samenvatting

Op basis van verschillende inzichten en trends is gekozen voor het concept: Gemeente Hellevoetsluis doet het samen! Het concept zal intern en extern gebruikt worden. Het concept is zowel intern als extern getest. Intern door middel van een presentatie en extern door middel van een enquête. Na feedback zijn enkele middelen aangepast. Er zal gebruik gemaakt worden van online en offline media voor de doelgroep, maar ook voor de gehele arbeidsmarkt. De gemeente Hellevoetsluis zal met deze middelen grote stappen nemen in haar employer branding en zal op een creatieve manier zichzelf profileren op de markt. Of dit concept haalbaar is, wie waar verantwoordelijk voor is en wat het zal gaan kosten, staat in het volgende hoofdstuk beschreven.

Hoofdstuk 8 Implementatie

In dit hoofdstuk staat de innovatie voor de gemeente Hellevoetsluis, de tijdsplanning, accountability, kosten, haalbaarheid en tot slot de evaluatie beschreven.

8.1 Innovatie

Voor de gemeente Hellevoetsluis is dit concept met bijbehorende content innovatief, omdat zij momenteel alleen de vacature online deelt en wacht op sollicitanten. Dit concept speelt in op verschillende trends die momenteel op de arbeidsmarkt spelen, wat de gemeente Hellevoetsluis eerder nog niet deed. De gemeente Hellevoetsluis heeft nog nooit eerder gewerkt aan het opbouwen van haar werkgeversmerk, hierdoor zijn vrijwel alle nieuwe middelen innovatief. De bestaande middelen worden uiteraard nog steeds ingezet. Echter, de inhoud van deze content zal wel vernieuwend zijn.

8.2 Tijdsplanning en accountability

Om inzicht te krijgen in wanneer welk middel/interventie in welke maand plaats zal vinden en wat de frequentie is, is een tabel opgemaakt. Hierin staat welk middel wanneer ingezet wordt en wie hiervoor verantwoordelijk zal zijn.

	Au g	Se p	Ok t	No v	De c	Ja n	Fe b	Ma	Ap r	Mei	Jun	Jul	Verantwoordelijk
Kaart													HR
Storytelling werken-bij website													Communicatie & medewerker per afdeling
Corporate story													Communicatie + HR + MT
Videoboodschap sollicitatie													HR + communicatie
Posters													Communicatie
Vacatureformat													HR + communicatie
Samenwerking scholen													Medewerker HR
Instagram en Snapchat stories													Medewerker per afdeling + communicatie
Terugkomdag													Alle medewerkers
Kick-off													Algemeen directeur + communicatie + HR

Tabel 3 Overzicht tijdsplanning en accountability

8.3 Kosten en haalbaarheid

In tabel 4 staat een schatting van de kosten die gemaakt moeten worden voor dit concept. Voor de berekeningen, zie bijlage 14. De gemeente Hellevoetsluis zal wat geld moeten reserveren voor dit concept, maar het is noodzakelijk dat zij nu stappen onderneemt. Als zij dit niet doet, zit zij over een tijd nog steeds met hetzelfde probleem. Zij kan echter er wel voor kiezen om minder middelen/interventies in te zetten om de kosten te besparen. Gekeken naar de tijd, zullen HR-medewerkers en communicatiemedewerkers tijd vrij moeten maken om dit plan realiseerbaar te maken. Als zij hier tijd voor krijgen, is het een haalbaar plan. Er zijn

namelijk al twee medewerkers die zich over de arbeidsmarktcommunicatie buigen. De kosten voor de samenwerking met scholen, stagiairs en de terugkomdagen kunnen momenteel niet berekend worden, aangezien dit afhankelijk is van het aantal

informatieavonden/banenmarkten, de leeftijd van de stagiaire en tot slot het aantal medewerkers dat zichzelf inschrijft voor de terugkomdag.

De personeelskosten, productiekosten en voorbereidingskosten zijn meegenomen in het berekenen van de kosten.

Middel	Kosten/tijd
Kaarten extern	€18,89
Storytelling op werken-bij website	€11.083,20
Corporate story	€2.500,-
Videoboodschap sollicitatie	€433,28
Citydisplays	€1.212,-
Vacatureformat	€0 (zelfde aantal als een normale vacature)
Samenwerking scholen	€216,64 per informatieavond, kosten zijn afhankelijk van het aantal avonden. Stagekosten verschilt per stagiair
Instagram en Snapchat stories	€2.112,24
Quick-wins	€90,-
Kick-off	1 uur en 15 minuten (alle medewerkers)
Totaal kosten (afgerond)	€17.450,-

Tabel 4 Schatting overzicht kosten en mankracht

8.4 Evaluatie

De laatste fase voor de gemeente Hellevoetsluis van dit concept zal de evaluatie zijn. Er moet worden teruggeblikt om verder te komen. Er wordt gekeken naar vragen als:

- Wat is het effect geweest van de activiteiten?
- Wat kan beter in de toekomst?

(Michels, 2014).

De gemeente Hellevoetsluis kan dit doen door verschillende soorten evaluaties, waaronder:

- **Effectevaluatie:** met een effectevaluatie kan de gemeente bepalen wat er met de communicatie is bereikt. Gegevens over de Ausgangssituatie zijn hierbij vereist. Dit wordt een nulmeting genoemd. Indien op een later moment onderzoek wordt gedaan naar dezelfde situatie, kan worden vastgesteld welke verandering heeft plaatsgevonden. Communicatieactiviteiten moeten accountable zijn. Concrete doelstellingen moeten dus geformuleerd zijn.
- **Procesevaluatie:** met een procesevaluatie wordt kritisch gekeken naar hoe alle zaken zijn verlopen. Was de deadline realistisch? Wat kan volgende keer beter? Hoe verliep de samenwerking?

De gemeente hoeft dit niet aan het einde doen, dit kan ook tussentijds. Door tussentijds evaluaties uit te voeren, kan de gemeente Hellevoetsluis op tijd bijsturen als dit nodig is (Michels, 2013). Medewerkers zullen verantwoording afleggen bij het MT bij elke evaluatie. In samenspraak met het MT kunnen middelen aangepast worden of interventies uitgevoerd. Hiermee is het MT ook op de hoogte van wat de resultaten zijn en hoe het proces verder zal lopen.

Bibliografie

- A+O fonds Gemeenten. (2018). *Handreiking onboarding gemeenten*. Den Haag.
- Aguilar, F. (2010). *PEST Analyse*. Opgeroepen op februari 2019, van Toolshero: <https://www.toolshero.nl/marketing-modellen/pest-analyse/>
- Akkers, T. (2015, maart 10). *Arbeidsmarkt*. Opgeroepen op maart 12, 2019, van Ensie: <https://www.ensie.nl/twan-akkers/arbeidsmarkt>
- Arts, M. (2018, juni 12). *Zo maak je de ideale buyer persona*. Opgeroepen op Mei 18, 2019, van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2018/06/12/zo-maak-je-de-ideale-buyer-persona/>
- Bartling, G. (2015, April 27). Opgehaald van <https://www.frankwatching.com/archive/2015/04/27/het-zijn-gouden-tijden-voor-het-communicatievak/>
- Battjes, D. (2017, Maart 27). *Corporate storytelling: een goed verhaal op een bierviltje*. Opgeroepen op Mei 22, 2019, van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2017/03/27/corporate-storytelling-een-goed-verhaal-op-een-bierviltje/>
- Beckers, I. (2018, Januari 8). *HR-communicatie*. Opgeroepen op februari 28, 2019, van SlideShare: https://www.slideshare.net/Waardigheid_en_trots/communicatiekring-2017-hrcommunicatie-inge-beckers
- Beckers, I. (2018, Januari 11). *In 5-stappen naar betere arbeidsmarktcommunicatie*. Opgehaald van Thuis in het verpleeghuis: <https://www.waardigheidentrots.nl/verslagen/in-5-stappen-naar-betere-arbeidsmarktcommunicatie/>
- Birkigt, & Stadler. (2013). Corporate Identity Mix. In W. Michels, *Communicatie handboek* (pp. 40-44). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Blake, R., & Mouton, J. (2017). Inleiding organisatiekunde. In L. ten Berge, & M. Oteman, *Inleiding organisatiekunde* (pp. 193-194). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- BMC werving en selectie. (z.d.). *Youtube-account BMC werving en selectie*. Opgeroepen op Maart 20, 2019, van YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCXsHX0kJSdcJBd7GkBjbOaQ>
- Buijs, H. (2017, September 15). *Zo optimaliseer je de 'sollicitantenreis' en verzacht je jouw wervingspijn*. Opgeroepen op Maart 12, 2019, van Werf&: <https://www.werf-en.nl/zo-optimaliseer-sollicitantenreis-en-verzacht-wervingspijn/>

- CBS. (2018). *Arbeidsdeelname naar regio*. Opgeroepen op februari 12, 2019, van Dashboard arbeidsmarkt: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/toelichtingen/arbeidsdeelname-naar-regio#id=undefined>
- CBS. (2018). *Vacatures*. Opgeroepen op Februari 12, 2019, van Dashboard arbeidsmarkt: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>
- CBS. (2018). *Werkenden*. Opgeroepen op Februari 12, 2019, van Dashboard arbeidsmarkt: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden>
- CBS. (2019, Februari 14). *Beroepsbevolking*. Opgehaald van Centraal Bureau voor Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/beroepsbevolking>
- CBS. (2019, Februari 13). *Bevolkingsteller*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingsteller>
- CBS. (2019, februari 13). *Spanningsmeter arbeidsmarkt*. Opgehaald van Centraal Bureau van Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2017/07/spanningsmeter-arbeidsmarkt>
- CBS Statline. (2018, december). *Bevolkingsontwikkeling; regio per maand zeeland*. Opgehaald van CBS Statline: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37230ned/table?ts=1550483930362>
- CBS Statline. (2018, November 30). *Openstaande vacatures*. Opgehaald van <https://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83599ned&D1=0&D2=0%2c3%2c8%2c14%2c19%2c22&D3=a&D4=28-30&VW=T>
- CBS Statline. (2019, April 12). *Arbeidsdeelname; regionale indeling*. Opgeroepen op Juni 8, 2019, van CBS Statline: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84469NED/table?ts=1560245519461>
- CBS Statline. (2019, Februari 14). *CBS Statline*. Opgeroepen op Maart 18, 2019, van Arbeidsdeelname; regionale indeling 2018: <https://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=84469ned&D1=1-2,11-12&D2=0,3-5&D3=13-14,110,166,199,279&D4=I&HDR=G3,T&STB=G1,G2&VW=T>
- Cinjee, D. (2018, Augustus 30). *Generatie Z staat op het punt Millennials te overtreffen*. Opgeroepen op Mei 7, 2019, van TravelNext: <https://www.travelnext.nl/generatie-z-staat-op-het-punt-millennials-te-overtreffen/>
- CompanyMatch. (z.d.). *Cultural Fit - een definitie*. Opgehaald van CompanyMatch: <https://www.companymatch.me/cultural-fit/index.html?lang=nl>

- Cruiming, M. A. (2017, December 2). *De verschillen tussen millennials en generatie z*.
Opgehaald van jobbird: <https://www.jobbird.com/nl/nieuws/5302693/de-verschillen-tussen-millennials-engeneratie->
- Customer Talk. (2018, april 15). *Generatie Z heeft ook de ambitie heel veel geld te verdienen*.
Opgehaald van Customer Talk: <https://www.customertalk.nl/nieuws/generatie-z-heeft-ook-de-ambitie-heel-veel-geld-te-verdienen/>
- CustomerTalk. (2018, Augustus 6). *Generatie Z is de meest tevreden generatie op arbeidsmarkt*. Opgehaald van CustomerTalk:
<https://www.customertalk.nl/nieuws/generatie-z-is-de-meeste-tevreden-generatie-op-arbeidsmarkt/>
- de Witte, V. (2004). *De wereld achter de arbeidsmarktcampagne : arbeidsmarktcommunicatie in complexe organisaties*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Dekker, W. (2018, April 22). *Flexwerk rukt verder op, vooral bij jongeren*. Opgeroepen op Februari 13, 2019, van Volkskrant: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/flexwerk-rukt-verder-op-vooral-bij-jongeren~b02cae00/>
- Diest, M. v. (2018, Maart 7). *Generatie Z: 10 inzichten voor HR en recruitment*. Opgeroepen op Mei 7, 2019, van Bullhorn: <https://www.bullhorn.com/nl/blog/2018/03/generatie-z-recruitment-hr-10-inzichten/>
- Driessen. (2019, Januari 10). *HR praktijk*. Opgeroepen op Februari 28, 2019, van HRM-trends en -ontwikkelingen 2019 voor de publieke sector: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/hrm-trends-en-ontwikkelingen-2019-voor-de-publieke-sector>
- Emerce. (2015, Oktober 5). *Generatie Z; de meest uitdagende, sociale én onzekere groep op de arbeidsmarkt*. Opgeroepen op Mei 7, 2019, van Emerce:
<https://www.emerce.nl/wire/generatie-z-meest-uitdagende-sociale-n-onzekere-groep-arbeidsmarkt>
- EURIB. (2009, November 15). *Corporate Identity/ Corporate Image van Birkigt en Stadler*. Opgeroepen op Maart 21, 2019, van EURIB: <https://www.eurib.net/corporate-identity-corporate-image-van-birkigt-en-stadler/>
- EURIB. (2011, Augustus 25). *Stakeholderanalyse*. Opgeroepen op Maart 12, 2019, van EURIB:
<https://www.eurib.net/stakeholderanalyse/>
- EURIB. (z.d.). *Positioneren*. Opgeroepen op maart 12, 2019, van EURIB:
<https://www.eurib.net/positioneren/>
- Gardner, J. R. (2011, Augustus 25). *Stakeholdersanalyse*. Opgeroepen op Maart 11, 2019, van EURIB: <https://www.eurib.net/stakeholderanalyse/>

- Geest-Foekens, R. v. (2019, Maart 27). (R. Kruijmel, Interviewer)
- Gemeente Brielle. (z.d.). *Facebookpagina gemeente Brielle*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van Facebook: <https://nl-nl.facebook.com/gemeente.brielle/>
- Gemeente Brielle. (z.d.). *LinkedInpagina van gemeente Brielle*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van LinkedIn: <https://nl.linkedin.com/company/gemeente-brielle>
- Gemeente Brielle. (z.d.). *Twitteraccount gemeente Brielle*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van Twitter: <https://twitter.com/gemeentebrielle>
- Gemeente Brielle. (z.d.). *Vacatures*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van Gemeente Brielle: https://www.brielle.nl/actueel/vacatures_42995/
- Gemeente Brielle. (z.d.). *YouTubeaccount gemeente Brielle*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van YouTube: <https://www.youtube.com/user/gemeentebrielle>
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (2014). *YouTube-account van gemeente Goeree-Overflakkee*. Opgeroepen op Maart 20, 2019, van YouTube: <https://www.youtube.com/user/GemeenteGO/videos>
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (2016). *GO-MARKT: DÉ PLEK VOOR BANEN OP GOEREE-OVERFLAKKEE*. Opgeroepen op Maart 20, 2019, van Werk op Flakkee: <https://www.werkopflakkee.nl/go-markt/>
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (2017, November 22). Gezocht: bedrijven voor beroepenmarkten 2018. *Persbericht*. Goeree-Overflakkee, Zuid-Holland, Nederland.
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (z.d.). *Facebookpagina van gemeente Goeree-Overflakkee*. Opgeroepen op Maart 18, 2019, van Facebook: <https://nl-nl.facebook.com/GemeenteGoereeOverflakkee/>
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (z.d.). *LinkedIn-pagina gemeente Goeree-Overflakkee*. Opgeroepen op Maart 20, 2019, van LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/gemeentegoereeeoverflakkee/>
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (z.d.). *Twitteraccount gemeente Goeree-Overflakkee*. Opgeroepen op Maart 20, 2019, van Twitter: https://twitter.com/gem_go
- Gemeente Goeree-Overflakkee. (z.d.). *Vacatures*. Opgeroepen op maart 18, 2019, van Gemeente Goeree-Overflakkee: https://www.goeree-overflakkee.nl/portal/vacatures_43622/
- Gemeente Hellevoetsluis. (2011). *Medewerkersteveredenheidsonderzoek*.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2013). *Huisstijlhandboek*.

- Gemeente Hellevoetsluis. (2014). *Fietsenregeling*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2014). *Sturingsvisie 2014-2018*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2015). *Schrijfwijzer*. Hellevoetsluis. Opgehaald van https://trefnet.hellevoetsluis.nl/trefnet/Projecten/Klantgericht_schrijven/Documenten/Schrijfwijzer_gemeente_Hellevoetsluis/Schrijfwijzer_Hellevoetsluis
- Gemeente Hellevoetsluis. (2016). *Rapportage bestuurscan Hellevoetsluis*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2016). *Rapportage cultuurscan Hellevoetsluis*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2017, November 7). *Treasury Statuut gemeente Hellevoetsluis 2009*. Opgeroepen op Februari 14, 2019, van <http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/PDFoutput/Actueel/Hellevoetsluis/CVDR93585.pdf>
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *Collegeprogramma*. Opgehaald van Gemeente Hellevoetsluis: <https://www.hellevoetsluis.nl/Inwoners/Collegeprogramma>
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *Gedragcode*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *LinkedIn*. Opgehaald van Gemeente Hellevoetsluis: https://nl.linkedin.com/company/gemeente-hellevoetsluis?trk=organization-update_share-update_actor-tekst
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *memo inzicht in uitstroom*.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018, November). *Organigram*. Opgeroepen op Februari 12, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis: https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/Of_bent_u_op_zoek_naar/Organigram/Organigram_november2018
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *Samenwerkingsdocument 2018-2022*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2018). *Werken bij de gemeente. Werken bij de gemeente*. Hellevoetsluis, Zuid-Holland, Nederland.
- Gemeente Hellevoetsluis. (2019). *Personeelssysteem RAAT*. Hellevoetsluis.
- Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). Opgeroepen op maart 11, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis: <https://www.hellevoetsluis.nl/Inwoners>
- Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). *College van burgemeester en wethouders*. Opgeroepen op Februari 26, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis: https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/College_van_B_W

Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). *Facebook gemeente Hellevoetsluis*. Opgeroepen op Maart 7, 2019, van Facebook: <https://nl-nl.facebook.com/hellevoetsluis>

Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). *Griffie*. Opgeroepen op Februari 26, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis:
https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/Gemeenteraad_en_raadscommissies/Griffie

Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). *Hoofd van de gemeente*. Opgeroepen op Februari 26, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis:
https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/Gemeenteraad_en_raadscommissies/Hoofd_van_de_gemeente

Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). *Rekenkamerfunctie*. Opgeroepen op Februari 26, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis:
https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/Gemeenteraad_en_raadscommissies/Rekenkamerfunctie

Gemeente Hellevoetsluis. (z.d.). *Werken bij de gemeente Hellevoetsluis*. Opgeroepen op Februari 12, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis:
https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/Werken_bij_de_gemeente_Hellevoetsluis_is_anders

Gemeente Nissewaard. (2018). *LinkedInpagina van de gemeente Nissewaard*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van LinkedIn: https://nl.linkedin.com/company/gemeente-nissewaard?trk=similar-companies_org_title

Gemeente Nissewaard. (z.d.). *Facebookpagina gemeente Nissewaard*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van Facebook: <https://nl-nl.facebook.com/gemeentenissewaard>

Gemeente Nissewaard. (z.d.). *Twitteraccount Gemeente Nissewaard*. Opgeroepen op Maart 20, 2019, van Twitter: <https://twitter.com/gemNissewaard>

Gemeente Nissewaard. (z.d.). *Werken bij Nissewaard*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van Gemeente Nissewaard: <https://www.nissewaard.nl/bestuur-en-organisatie/bestuur-en-organisatie/werken-bij-nissewaard-1.htm>

Gemeente Nissewaard. (z.d.). *YouTubeaccount gemeente Nissewaard*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van YouTube:
https://www.youtube.com/user/Nissewaard/videos?disable_polymer=1

Gemeente Rotterdam. (z.d.). *010werkt*. Opgeroepen op Mei 6, 2019, van Gemeente Rotterdam: <https://www.rotterdam.nl/werken-leren/010werkt/>

Gemeente Rotterdam. (z.d.). *Facebook Gemeente Rotterdam*. Opgeroepen op Maart 7, 2019, van Facebook: <https://nl-nl.facebook.com/gem.Rotterdam>

Gemeente Rotterdam. (z.d.). *gemeente Rotterdam*. Opgeroepen op maart 6, 2019, van Youtube: https://www.youtube.com/user/GemeenteRotterdam/videos?disable_polymer=1

Gemeente Rotterdam. (z.d.). *Gemeente Rotterdam*. Opgehaald van LinkedIn: https://www.linkedin.com/company/gemeente-rotterdam?trk=nav_tab_overview

Gemeente Rotterdam. (z.d.). *Over ons*. Opgeroepen op maart 6, 2019, van werkenvoorrotterdam: <https://www.werkenvoorrotterdam.nl/over-ons>

Gemeente Rotterdam. (z.d.). *Twitteraccount gemeente Rotterdam*. Opgeroepen op Maart 20, 2019, van Twitter: <https://twitter.com/rotterdam>

Germeente Hellevoetsluis. (2018, Augustus 21). *Collegeprogramma 2018-2022*. Opgeroepen op Februari 25, 2019, van Gemeente Hellevoetsluis: https://collegeprogrammahellevoetsluis.nl/wp-content/uploads/2018/09/0091-GHS-collegeprogramma_brochure_12_web.pdf

Graafland, A. (2017, Februari 22). *De 4 magische momenten die van elke Candidate Experience een belevenis maken*. Opgeroepen op Maart 14, 2019, van Werf&: <https://www.werf-en.nl/4-magische-momenten-in-kandidaat-belevenis/>

Hemminga, M. (z.d.). *Essentie van een goede candidate experience*. Opgeroepen op Maart 13, 2019, van arbeidsmarktcommunicatieexpert: <https://www.amcexpert.nl/werving/essentie-van-een-goede-candidate-experience/1584>

Hoffman outdoor media. (z.d.). *Tarieven*. Opgehaald van Hoffman outdoor media: <https://hoffman.info/tarieven/hellevoetsluis>

Jansen, G. (2019, Januari 9). *GENERATIE Z, DE GENERATIE VAN 2019*. Opgeroepen op Mei 29, 2019, van brandambassadors: <https://www.brandambassadors.nl/generatie-z-de-generatie-van-2019/>

Jung, C. G. (2017, Februari 16). *Archetype: geef je merk karakter*. Opgehaald van factortachtig: <https://factortachtig.nl/blog/archetype-geef-je-merk-karakter>

Jung, C. G. (2018, Januari 10). *Archetype: ontdek welke bij jouw merk past*. Opgehaald van factortachtig: <https://factortachtig.nl/blog/kies-archetype-maak-je-merk>

Kamer van Koophandel. (2018). *De AVG, hoe zit het precies?* Opgeroepen op Februari 13, 2019, van Kamer van Koophandel: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/avg/de-avg-hoe-zit-het-precies/>

- Kapferer, J.-N. (2009, april 8). *Het Brand-Identity Prism model van Kapferer*. Opgeroepen op februari 17, 2019, van EURIB: <https://www.eurib.net/identiteit-en-imago-brand-identity-prism/>
- Kuypers, N. (2019, Januari 28). *HR-trends in 2019: van alles omvattende termen naar een meer concrete aanpak*. Opgeroepen op Maart 18, 2019, van SD Worx: <https://www.sdworx.nl/nl-nl/nieuws-en-downloads/hr/20190128-hr-trends-2019>
- Lievens Communicatie. (z.d.). *Arbeidsmarktcommunicatie*. Opgeroepen op Maart 12, 2019, van Lievens Communicatie: <https://www.lievenscommunicatie.nl/communicatie/arbeidsmarktcommunicatie.htm>
- Managementplatform. (2014, april 29). *Stappenplan interne analyse*. Opgeroepen op februari 15, 2019, van Managementplatform: <http://managementplatform.nl/stappenplan-interne-analyse/29/04/2014>
- Martijn Hemminga. (z.d.). *Wat is arbeidsmarktcommunicatie?* Opgeroepen op maart 12, 2019, van communicatiecoach: <http://www.communicatiecoach.com/arbeidsmarktcommunicatie/wat-is-arbeidsmarktcommunicatie/>
- McKinsey. (z.d.). *Algemene uitleg over het 7s-model*. Opgeroepen op Februari 20, 2019, van EURIB: <http://7smodel.nl/>
- Michels, W. (2013). Evaluatie. In W. Michels, *Communicatie Handboek* (p. 265). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2016). Communicatiestrategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Mintzberg, H. (2017). De basisconfiguraties van Mintzberg. In L. t. Oteman, *Inleiding organisatiekunde* (pp. 90-91). Bussum: Uitgeverij coutinho.
- NiDi. (2018, Juni 29). *Demografie in het kort*. Opgehaald van Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut: <https://www.nidi.nl/nl/demos/2018/06/02>
- Oak HRM. (2017, Juni 20). *Zo gaat generatie Z de werkvloer veranderen*. Opgeroepen op Mei 7, 2019, van Oak HRM: <https://www.oakhrm.nl/generatie-z-verandert-de-werkvloer/>
- People Business. (2018, April 24). *Employer branding. Bouwen aan een sterk werkgeversmerk*. Opgeroepen op Juni 7, 2019, van People business: <https://peoplebusiness.nl/home/employer-branding.-bouwen-aan-een-sterk-werkgeversmerk>

- Peterprint. (z.d.). *Ansichtkaarten*. Opgehaald van Peterprint:
<https://www.peterprint.nl/ansichtkaarten-drukken.html>
- Porter, M. (2009). *Vijf krachten model (Porter)*. Opgeroepen op Februari 23, 2019, van Toolshero: <https://www.toolshero.nl/management-modellen/vijf-krachten-model-porter/>
- Processcontrol. (2018, Februari 23). *Generatie Z op de fabrieksvloer: hoe vind je ze?* Opgeroepen op mei 28, 2019, van processcontrol:
<https://www.processcontrol.nl/generatie-z-op-fabrieksvloer-hoe-vind/>
- Publiek perspectief. (2018, December 31). *HRM trends & ontwikkelingen 2019*. Opgeroepen op Februari 13, 2019, van Driessen groep: <https://www.publiekperspectief.nl/hrm-trends-ontwikkelingen-2019/>
- Publiek perspectief. (2019, Februari 13). *Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (Wnra)*. Opgeroepen op Februari 13, 2019, van Publiek perspectief:
<https://www.publiekperspectief.nl/themas/wet-normalisering-rechtspositie-ambtenaren-wnra/>
- Randstad. (2018). *employer brand en recruitmentmarketing*. Opgeroepen op Februari 18, 2019, van Randstad: <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/employer-branding-en-recruitmentmarketing>
- Sinek, S. (2010, Augustus 25). *De Golden Circle*. Opgeroepen op Februari 18, 2019, van EURIB:
<https://www.eurib.net/de-golden-circle/>
- SKIPP. (2019). *Wat kost een bedrijfsfilm?* Opgeroepen op Juni 8, 2019, van SKIPP:
<https://www.skipp.nl/film-animatie/wat-kost-een-bedrijfsfilm>
- Snel, C. (2017, Februari 27). *Zo vind je de juiste tone of voice voor jouw merk*. Opgeroepen op juni 11, 2019, van Frankwatching:
<https://www.frankwatching.com/archive/2017/02/27/zo-vind-je-de-juiste-tone-of-voice-voor-jouw-merk/>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2019). *MAKE WAY FOR GEN Z!* Opgeroepen op Mei 7, 2019, van genzguru: <http://genzguru.com/files/Gen-Z-One-Pager.pdf>
- Tell a Story. (2016, November 30). *Het begrijpen van hypertargeting*. Opgehaald van TaS:
<http://www.tells-a-story.nl/2016/11/30/het-begrijpen-van-hypertargeting/>
- Ubels, D. (2017, September 8). *Generation Z: de ongrijpbare generatie*. Opgeroepen op Mei 7, 2019, van Marketingfacts: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/generation-z-de-ongrijpbare-generatie>

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

van Vliet, V. (2010). *PEST Analyse*. Opgeroepen op februari 2019, van Toolshero: <https://www.toolshero.nl/marketing-modellen/pest-analyse/>

Vistaprint. (2019, mei 27). Opgeroepen op mei 27, 2019, van Vistaprint: https://www.vistaprint.nl/post-design-configuration?project_id=88243d42-0daf-4430-aebd-5ee9ccfc2cf3

Waasdorp, G.-J. (2019, Januari 7). *10 trends voor de arbeidsmarkt in 2019*. Opgeroepen op Februari 18, 2019, van Werf&: <https://www.werf-en.nl/10-trends-voor-de-arbeidsmarkt-in-2019/>

Waasdorp, G.-J. (2019, Januari 7). *Welke 10 grote trends staan de arbeidsmarkt in 2019 te wachten?* Opgehaald van Werf&: <https://www.werf-en.nl/10-trends-voor-de-arbeidsmarkt-in-2019/>

Waasdorp, G.-J., Hemminga, M., & Roest, S. (2012). Bouwen aan het nieuwe employer brand. Werf & Media.

Weggeman, M. (2013). *ESH model van Mathieu Weggeman*. Opgeroepen op Maart 4, 2019, van toolshero.nl: <https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/esh-model-weggeman/>

Weggeman, M. (2013). *ESH model van Mathieu Weggeman*. Opgeroepen op Maart 4, 2019, van toolshero.nl: <https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/esh-model-weggeman/>

Bijlage 1 7S-model

Strategy

De gemeente Hellevoetsluis heeft een collegeprogramma opgesteld voor de jaren 2018 tot 2022.

In het collegeprogramma (2018) onder de naam: 'Samen doen' staan de volgende prioriteiten centraal die de gemeente Hellevoetsluis wil bereiken:

- Gaan voor een Hellevoetsluis waar iedereen zich veilig voelt, om te wonen, te werken en om te leven.
- Kickersbloem 3 ontwikkelen tot een kwalitatief bedrijventerrein.
- Maatregelen nemen voor energietransitie en CO₂-reductie.
- Investeren in gelijke kansen voor kinderen.
- Ontwikkelen en herinrichten van het Marinekwartier, met een breed stadsmuseum.
- Met de samenleving bepalen welke onderwerpen we gezamenlijk belangrijk vinden en gaan uitwerken in een samenlevingsagenda.
- Bouwen aan een economisch en maatschappelijk sterk Hellevoetsluis, door een solide financieel beleid.

Deze topprioriteiten zijn op basis van 3 thema's, namelijk: leven, werken en wonen.

Deze drie thema's hebben zelf ook nog ambities en speerpunten.

Leven

Ambitie: *"Alle inwoners doen mee aan de samenleving en zijn zo gezond, gelukkig, veilig en zelfstandig mogelijk."*

Speerpunten:

- Een veilige en vertrouwde woonomgeving
- Inwoners zijn betrokken bij elkaar en doen naar vermogen mee
- Zorgen voor passende zorg
- Scherp op schulden en armoede
- Kinderen krijgen alle kansen
- Gezonde inwoners in een gezonde gemeente
- Cultuur beleef je samen

(Gemeente Hellevoetsluis, 2018)

Werken

Ambitie: *"Het welzijn en de welvaart van inwoners staat centraal en waar mogelijk werken we aan verbetering daarvan. Onze trots op Hellevoetsluis dragen we actief uit en we willen dat inwoners en steeds meer toeristen kunnen genieten van de rijke cultuurhistorie en vele aantrekkelijke evenementen en activiteiten."*

Speerpunten:

- Investeren in werkgelegenheid
- Meedoen op de arbeidsmarkt
- Toeristisch aantrekkelijke vestingstad
- Hellevoetsluis goed bereikbaar

(Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Wonen

Ambitie: *“Hellevoetsluis is van ons allemaal. We willen dan ook samen met inwoners, maatschappelijke partners en bedrijven verder werken aan een fijne woon-en leefomgeving. Een omgeving die uitnodigt tot bewegen, spelen en elkaar ontmoeten.”*

Speerpunten:

- Een geschikte woning voor iedereen
- Een goed onderhouden leefomgeving
- De volgende stap naar duurzame energie
- Werken aan ‘duurzaam doen’

(Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Onboarding strategie voor arbeidsmarktcommunicatie

De gemeente Hellevoetsluis heeft een onboarding strategie. Dit houdt in dat er richtlijnen zijn voor het binnenhalen en behouden van medewerkers. Deze onboarding strategie helpt de gemeente om te binden en te behouden. In deze onboarding strategie staan de volgende vier fasen stapsgewijs uitgelegd:

1. Werving en selectie
2. De eerste ervaring wanneer men start met werken
3. De eerste maanden waarin de nieuwe medewerkers zich aanpassen aan de organisatie
4. De medewerker onboard houden

(A+O fonds Gemeenten, 2018).

Systems

Bij de gemeente Hellevoetsluis worden verschillende systemen gebruikt waaronder: Microsoft Office, Lotus Notes 8.5 (voor e-mail, agenda, taken, contactpersonen en notities) en MyCorsa (een archiefsysteem voor zaken).

Hiernaast heeft de gemeente Hellevoetsluis 2 intranetten: trefnet (binnen gemeente Hellevoetsluis) en Intranet Voorne (voor gemeenten Brielle, Hellevoetsluis en Westvoorne). De interne communicatie verloopt voornamelijk via e-mail en de twee intranetten. Ook is er een mogelijkheid om te chatten in Lotus Notes 8.5 met medewerkers.

Staff

De gemeente Hellevoetsluis plaatst eerst vacatures intern op het intranet. Indien de vacature niet vervuld wordt binnen een x aantal weken, wordt de vacature extern geplaatst op de eigen website, de Facebookpagina, de Randstadgroep en sinds kort ook op de LinkedIn. Zo vinden potentiële kandidaten vacatures en komen zij terecht bij de gemeente Hellevoetsluis. Aan arbeidsmarktcommunicatie wordt voor alsnog te weinig tijd besteed, blijkt uit een oriënterend gesprek.

Medewerkers worden aangenomen op verschillende niveaus of ingehuurd door externe bureaus. Deze medewerkers hebben verschillende opleidingsniveaus, waaronder mbo, hbo en

wo. Op basis van de functie en de verantwoordingen van de medewerkers, worden zij betaald op basis van een schalensysteem blijkt uit een oriënterend gesprek.

Er zijn verschillende soorten medewerkers en afdelingen. Er zijn 276 medewerkers werkzaam bij de gemeente Hellevoetsluis. Deze medewerkers werken op verschillende afdelingen, waaronder: BMO, WIZ, ROB, F&C, FAZA, SaleZa, puZa en BVH. Naast deze afdelingen is er ook nog de ondernemingsraad (OR), college van burgemeester en wethouders, de griffie, gemeenteraad en de rekenkamercomissie (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

De gemeente biedt haar werknemers een divers aanbod aan arbeidsvoorwaarden waaronder: flexibele werktijden, veel ruimte voor opleidingen, fietsregeling, beloningen voor bijzondere prestaties, ouderschapsverlof en de mogelijkheid van het kopen en/of verkopen van verlofdagen (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

Van de 276 medewerkers bij de gemeente zijn de meeste medewerkers tussen de 50 en 60 jaar, maar liefst 85 medewerkers, blijkt uit het personeelssysteem. De volgende grootste leeftijdscategorie is tussen 40 en 50 jaar, namelijk 72 medewerkers. De medewerkers tussen 16 en 30 jaar zijn in de minderheid, namelijk 23. Het aantal medewerkers met een leeftijd tussen 20 en 30 zijn er ook niet veel, slechts 42 medewerkers. De oudste groep medewerkers hebben een leeftijd tussen 60 en 70 jaar en hiervan zijn er 54 in dienst.

Wat er opgemaakt kan worden uit bovenstaande informatie is dat ruim meer dan de helft van de medewerkers in de gemeente Hellevoetsluis een leeftijd heeft tussen 40 en 70 jaar, namelijk 212 medewerkers van het totaal 276 (Gemeente Hellevoetsluis, 2019).

Style

De communicatie is voornamelijk top-down geregeld. De strategische top (directie) neemt besluiten en geeft deze informatie door aan het managementteam. Het managementteam geeft de informatie en besluiten door aan de medewerkers tijdens een overleg. Er wordt geprobeerd om te werken aan meer bottom-up communicatie. Echter, dit is nog niet in werking en is top-down nog overheersend. Bovenstaande informatie is verkregen middels een persoonlijk gesprek met een HR-adviseur.

De stijl van leidinggeven wordt bepaald door middel van het managerial grid model van Blake en Mouton (Blake & Mouton, 2017).

Op basis van oriënterende gesprekken en de cultuurscan (Gemeente Hellevoetsluis, 2016) blijkt dat de focus van de leidinggevende voornamelijk ligt op de relatie met de medewerker en op het behalen van resultaat.

Medewerkers geven in oriënterende gesprekken aan dat de relatie voornamelijk belangrijk is bij de leidinggevende en in de cultuurscan komt naar voren dat er ook gefocust wordt op het resultaat. Mocht er wat aan de hand zijn, zijn de leidinggevendenden altijd bereid om even te praten en om oplossingen te zoeken zodat de medewerkers zich weer goed voelen.

Op basis van bovenstaande informatie wordt geconcludeerd dat de stijl van leidinggeven de Team Management stijl. Deze stijl houdt in dat het management zich richt op resultaat en

relatie. Bij de gemeente Hellevoetsluis is het nieuwe collegeprogramma: 'samen doen'. Dit refereert dan ook naar de Team Management stijl, waarbij samenwerking een belangrijk punt is.

Shared Values

Cultuur

Binnen de bestuurscultuur van Hellevoetsluis zijn veel kenmerken van de hiërarchiecultuur herkenbaar (Gemeente Hellevoetsluis, 2016). Het is over het algemeen een geformaliseerde en gestructureerde omgeving waarbinnen gewerkt wordt.

Formele regels en beleidsstukken vormen het cement van de organisatie. Uit gesprekken met medewerkers is gebleken dat er een familiecultuur heerst onder de medewerkers, aangezien zij erg collegiaal zijn naar elkaar. Een andere cultuur die niet uit de typologieën komen, maar wel benoemd werd door de medewerkers in de interviews is de eilandcultuur. Het is volgens de medewerkers niet te bepalen voor de gehele organisatie, maar per afdeling.

Visie

"Besturen doen we met elkaar, waarbij het belang van Hellevoetsluis altijd voorop staat. Dit bestuur streeft naar welvaart en welzijn voor iedereen. We erkennen dat de coalitiepartners op een aantal punten verschillende opvattingen hebben. We onderschrijven het doel: gemeenschappelijk bijdragen aan de stad Hellevoetsluis en haar omgeving waar het (voor nu en in de toekomst) goed leven, wonen, werken en recreëren is" (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Missie

"Wij werken aan een kwalitatief goede dienstverlening voor alle inwoners, de ondernemers, de sociaalmaatschappelijke en de culturele instellingen. Hierbij realiseren wij ons dat de vorming van de Ambtelijke Fusie Organisatie (AFO) in aanvang gevolgen zal hebben voor de dienstverlening.

Hellevoetsluis zal bestuurd worden met als uitgangspunt: goede voorzieningen en lage lasten. Initiatieven vanuit de samenleving worden adequaat opgepakt en zorgvuldig behandeld" (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Kernwaarden

De kernwaarden behoren tot de persoonlijkheid en vormen de identiteit van de organisatie. De kernwaarden van gemeente Hellevoetsluis zijn:

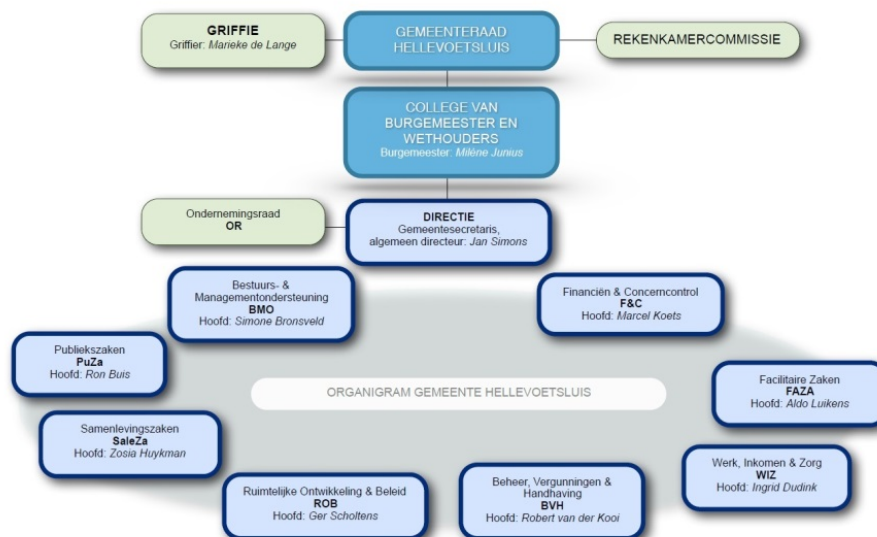
- De burger staat centraal – klantgericht
- De medewerker maakt het verschil – mensgericht
- Van impuls naar gepland resultaat – resultaatgericht
- Samen voor service – cultuurbewust
- Motiveren en stimuleren - teamgericht

(Gemeente Hellevoetsluis, 2014).

Skills

De gemeente Hellevoetsluis onderscheidt zich van de concurrenten doordat zij een middelgrote gemeente zijn. Doordat de gemeente middelgroot is, hebben werknemers nog een brede functie. Een grotere gemeente heeft functies die smaller zijn doordat er complexere problemen liggen waardoor mensen zich moeten focussen op bepaalde taken. Bij de gemeente Hellevoetsluis zijn de problemen wat minder complex, waardoor de functie breder kan zijn. Dit trekt ook veel werknemers van andere gemeenten aan. Naast het feit dat de gemeente Hellevoetsluis een middelgrote gemeente is, is de gemeente Hellevoetsluis een gemeente die in ontwikkeling is, omdat er steeds nieuwe grote plannen op de agenda staan. Hiernaast is het een toeristische trekpleister. Doordat er zoveel toeristen komen, organiseert de gemeente Hellevoetsluis verschillende evenementen hiervoor, waaronder de Vesting dagen. Bovenstaande informatie is verkregen door middel van een oriënterend gesprek over de onderscheidende factor van de gemeente Hellevoetsluis.

Structure



Figuur 5 Organogram gemeente Hellevoetsluis (Gemeente Hellevoetsluis, 2018)

Helemaal boven in de top staat de gemeenteraad met daarnaast de griffie en de rekenkamercommissie. De gemeenteraad voert het algemeen bestuur uit van de gemeente Hellevoetsluis. De gemeenteraad geeft de hoofdlijnen aan van het beleid en de kaders van het bestuur van de gemeente. Hiernaast gaat de gemeenteraad ook over de financiën van de gemeente door het vaststellen van de gemeentebegroting en de rekening. De raad neemt alle besluiten die echt belangrijk zijn voor de gemeente en haar inwoners (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

De griffie ondersteunt de gemeenteraad. De griffie adviseert de raads- en commissieleden bij hun kader stellende, controlerende en volks vertegenwoordigende taak. Hiernaast verzorgt de griffie de stukkenstroom van en naar raad en raadcommissies en zorgen de griffiemedewerkers ervoor dat de vergaderingen van raadcommissies en raad in goede banen worden geleid. Tot slot bereidt de griffie hoorzittingen en werkbezoeken van de raad en

raadscommissies voor (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.). De rekenkamercommissie is een adviescommissie van de gemeenteraad. Zij versterken de kader stellende en controlerende rol van de raad door middel van het uitvoeren van onderzoek (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

Onder de gemeenteraad staat het college van burgemeester en wethouders, kortweg het college genoemd, en dit college vormt het dagelijkse bestuur van de gemeente. Dit college bestaat uit verschillende wethouders en de burgemeester van Hellevoetsluis: Milène Junius (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

De volgende laag is de directie met als algemeen directeur: Jan Simons. Jan Simons, ook bekend als de gemeentesecretaris, is algemeen directeur van de ambtelijke organisatie. Hij adviseert het college van burgemeester en wethouders. Hij is altijd aanwezig bij collegevergaderingen om te adviseren. De Ondernemingsraad (OR) is er om de belangen van de organisatie en de medewerkers van de gemeente te behartigen en ervoor te zorgen dat de mening van medewerkers wordt meegenomen in belangrijke standpunten en besluiten van de werkgever. De OR vertegenwoordigt alle bij de gemeente Hellevoetsluis werkzame personen en heeft een zittingsperiode van drie jaar. De OR heeft regelmatig overleg met de gemeentesecretaris (de bestuurder) (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

De laatste laag in de organisatie zijn alle afdelingen van de gemeente. Deze afdelingen zijn: publiekszaken (PuZa), Samenlevingszaken (SaleZa) werk, inkomen & zorg (WIZ), bestuur, vergunningen & handhaving (BVH), ruimtelijke ontwikkeling & beleid (ROB), Facilitaire zaken (FAZA), financiën en concerncontrol (F&C) en tot slot bestuurs- en managementondersteuning (BMO) (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

Organisatiestructuur

Om de organisatiestructuur te bepalen wordt de theorie van Mintzberg (2017) gebruikt.

Volgens Mintzberg zijn er zes basisconfiguraties waaronder:

- Eenvoudige structuur
- Professionele bureaucratie
- Machinebureaucratie
- Divisiestructuur
- Adhocratie
- Ideologische structuur

Bij de gemeente Hellevoetsluis is er sprake van een machinebureaucratie omdat er veel langs de lijnen gecommuniceerd wordt. Hiernaast is er sprake van vaste procedures en werkprocessen waar de medewerkers zich aan moeten houden. Aansturing is geregeld door middel van regels en procedures. Besluiten worden vaak traag genomen door de hiërarchische lagen.

Bijlage 2 CI-mix en Golden Circle

Het onderscheidend vermogen in een concurrerende markt kan bepaald worden door eigenheid. Een authentieke identiteit is daarom ook essentieel. De identiteit van gemeente Hellevoetsluis is wat zij is en wat zij uitstraalt. De identiteit wordt gepresenteerd aan de hand van een corporate identity mix. Deze mix bestaat uit de volgende aspecten: symboliek, gedrag, persoonlijkheid en communicatie (Michels, 2013). Om de identiteit van gemeente Hellevoetsluis overzichtelijk te maken is de corporate identity in de volgende paragraaf toegelicht door middel van deskresearch en fieldresearch. Het advies aan gemeente Hellevoetsluis is om ervoor te zorgen dat de corporate identity mix consistent is. Dit houdt in dat de communicatie en het gedrag van de medewerkers naadloos op elkaar aansluiten. Doordat de aspecten binnen de corporate identity mix elkaar versterken, zal de gemeente Hellevoetsluis geloofwaardig zijn en overkomen.

Persoonlijkheid

De kernwaarden behoren tot de persoonlijkheid, die de kern van de organisatie vormt (Michels, 2013). De kernwaarden van gemeente Hellevoetsluis:

- De burger staat centraal – klantgericht
- De medewerker maakt het verschil – mensgericht
- Van impuls naar gepland resultaat – resultaatgericht
- Samen voor service – cultuurbewust
- Motiveren en stimuleren - teamgericht

(Gemeente Hellevoetsluis, 2014).

Wanneer gemeente Hellevoetsluis deze kernwaarden ook in de toekomst aanhoudt, zal de organisatie consistent blijven in haar identiteit. Het gaat bij de persoonlijkheid niet alleen om het benoemen van de kernwaarden, maar het is ook belangrijk dat al het personeel bij de gemeente Hellevoetsluis deze kernwaarden accepteert, deelt, beleeft, waarmaakt en bewijst aan haar consumenten. Dit gebeurt momenteel nog niet goed genoeg bij de gemeente, namelijk niet iedereen kent deze kernwaarden.

Communicatie

De gemeente Hellevoetsluis communiceert haar persoonlijkheid niet op een consistente wijze naar buiten. De identiteit staat niet gecommuniceerd naar buiten toe. De visie, missie en kernwaarden staan niet extern gecommuniceerd. Burgers uit de gemeente Hellevoetsluis weten hierdoor niet waar de organisatie voor staat en wat de drijfveer is. Naast dat de gemeente hun identiteit moet formuleren, moeten zij zich ook kunnen onderscheiden op de arbeidsmarkt. Door te achterhalen hoe de gemeente Hellevoetsluis zichzelf onderscheidt van anderen en positioneert, is de Golden Circle van Simon Sinek ingevuld.

Why

Volgens Simon Sinek staat 'waarom' voor het doel, zoals wat je geloof over een bepaald iets is of wat de aanleiding is. Met 'waarom' wordt bedoeld wat de doelstelling is, de drijfveer of geloof van een organisatie. Waarom bestaat de organisatie en waarom doet het ertoe voor anderen (Sinek, 2010)?

De gemeente Hellevoetsluis heeft moeite met het formuleren van deze 'waarom'. Het is niet helemaal duidelijk wat voor hen de drijfveer is. Wel wordt in het oriënterend gesprek benoemd dat de medewerkers hier werken omdat zij wat voor hun eigen, of nabijgelegen, gemeente willen betekenen. Voor het welzijn voor de burgers en een veilige en leefbare leefomgeving creëren.

How

De 'hoe' staat in de Golden Circle voor het proces. Bij de hoe staat het onderscheidend vermogen centraal. Het betreft de handelingen die zijn verricht om te realiseren waar 'waarom' voor staat (Sinek, 2010).

De gemeente Hellevoetsluis heeft als motto: 'samen doen' opgesteld. Dit is tevens ook het collegeprogramma van het jaar 2018-2022. Samenwerking staat centraal in hoe zij taken aanpakken. Dit is niet alleen samen met collega's, maar ook samen met de burgers, directie en stakeholders. Het is voor medewerkers van de gemeente Hellevoetsluis belangrijk dat zij dichtbij de inwoners willen staan. Dit doen zij door telkens weer te denken aan het samen doen.

What

De 'wat' staat voor het resultaat en is de uitkomst van 'waarom'. De 'wat' staat ook wel bekend als het bewijs (Sinek, 2010).

De gemeente Hellevoetsluis antwoordt op de vraag 'what' het volgende: diensten leveren aan burgers. Dit doen zij uiteraard samen met de burgers en met alle stakeholders.

Symboliek

De gemeente Hellevoetsluis heeft een huisstijlhandboek opgesteld voor de medewerkers. Het huisstijlhandboek beperkt zich tot de grafische huisstijl. Hierin staan richtlijnen beschreven voor het gebruik van het logo, kleuren en typografie op de verschillende uitingen die de gemeente heeft, waaronder: briefpapier, advertenties, brochures, verslagen, borden, vlaggen en presentaties (Gemeente Hellevoetsluis, 2013). Medewerkers hanteren dit huisstijlhandboek indien zij extern of intern content moeten maken/presenteren.

De huidige symboliek kan ook in de toekomst aangehouden worden, omdat de gemeente Hellevoetsluis dit al voor langere tijd aanhoudt en hierin consistent moet blijven. Het advies aan de gemeente Hellevoetsluis is om in de toekomst wel meer gebruik te maken van relevante beelden. Denk hierbij aan video's en/of afbeeldingen, omdat deze vaak meer zeggen dan woorden (Michels, 2013). Een krachtige symboliek stelt de gemeente Hellevoetsluis in staat om zich te onderscheiden van de concurrent op de arbeidsmarkt.

Gedrag

Bij gedrag gaat het om het dagelijks handelen van de organisatie. Het gedrag van de gemeente Hellevoetsluis is bepalend voor de beeldvorming van de organisatie. Het is essentieel dat medewerkers handelen naar de persoonlijkheid en dit in de communicatie verwerken. Het gedrag van de medewerkers is bepalend voor de identiteit. Het laat zien waar de organisatie voor staat. De gemeente Hellevoetsluis heeft maar een kans om een positieve eerste indruk te maken. Daarom is het van belang dat de medewerkers zich naar de verwachtingen van de

organisatie gedragen. Een organisatie kan nog zo'n mooi kantoor hebben of een flitsende huisstijl, maar als de medewerkers niet handelen naar de kernwaarden van de organisatie kunnen de huisstijl of het kantoor teniet worden gedaan (Birkigt & Stadler, 2013).

Medewerkers krijgen op de introductiedag een gedragscode en een schrijfwijzer mee. In de gedragscode staat beschreven hoe medewerkers zich moeten gedragen aan de hand van een paar regels. De schrijfwijzer is een richtlijn waarmee medewerkers klantgericht kunnen schrijven. Medewerkers moeten bij de burgemeester de eed of belofte afleggen. Medewerkers dragen de identiteit niet op consistente wijze uit naar buiten toe, aangezien de kernwaarden niet intern bij elke medewerker geladen zijn, blijkt uit de interviews.

Identiteitsstructuur

De gemeente Hellevoetsluis hanteert één merknaam en huisstijl naar al haar doelgroepen, hieruit blijkt dat er sprake is van een monolithische identiteit (Birkigt & Stadler, 2013).

Bijlage 3 DESTEP-analyse

1 Demografische ontwikkelingen

Nederland

Momenteel is het bevolkingsaantal in Nederland 17.292.604.

Per dag worden er gemiddeld zo'n 470 kinderen geboren en overlijden er op jaarbasis elke dag 420 mensen. Hiernaast vestigen zich 655 immigranten per dag in Nederland. Hiernaast vertrekken 450 emigranten per dag. Op jaarbasis groeit de bevolking met 255 mensen per dag (CBS, 2019).

Zuid-Holland en Zeeland

Aangezien Hellevoetsluis in de provincie Zuid-Holland ligt en de meeste werknemers ook uit deze provincie komen en uit Zeeland, wordt er nog specifiek naar Zuid-Holland en Zeeland gekeken.

Het aantal mensen wat in Zuid-Holland woont is aan het eind van 2018 3.681.044 inwoners (CBS, 2018). In Zeeland woonde er aan het eind van 2018 383.112 inwoners (CBS Statline, 2018).

Vergrijzing

Nederland is aan het vergrijzen. Het aantal oudere mensen stijgt en het aantal jongeren daalt. Momenteel is nog maar 22 procent van de Nederlandse bevolking jonger dan 20 jaar en bijna 19 procent is 65 jaar of ouder (NiDi, 2018). Naar verwachting zijn er in 2040 ongeveer achttien miljoen Nederlanders en is meer dan een kwart 65 jaar of ouder. Werkgevers moeten op tijd inspelen om de vergrijzing in hun organisatie tegen te gaan (Driessen, 2019).

2 Economische ontwikkelingen

Nederland

Volgens het CBS (2018) hebben aan het eind van het derde kwartaal in 2018 8,8 miljoen mensen betaald werk in Nederland. Ten opzichte van het tweede kwartaal is dit met 60 duizend mensen toegenomen. Het aantal mensen met een baan neemt dus toe. Deze werkende bevolking bestaat uit mensen met een leeftijd tussen 15 en 75 jaar (CBS, 2018).

Er waren ruim 4,5 miljoen mensen met een voltijdbaan in het derde kwartaal van 2018. Deze mensen werken 35 uur of meer per week (CBS, 2018).

In het derde kwartaal van 2018 blijkt dat 345 duizend mensen nog werkloos zijn in Nederland. Ook het aantal werklozen neemt af, in vergelijking met het tweede kwartaal zijn er zes duizend mensen minder werkloos. De werkloze beroepsbevolking bestaat wederom uit mensen met een leeftijd tussen 15 en 75 jaar, heeft recentelijk gezocht naar werk en is daar ook beschikbaar voor.

In totaal waren er in het derde kwartaal van 2018 258,3 duizend openstaande vacatures die niet vervuld zijn (CBS, 2018).

Zuid-Holland

In Zuid-Holland is de netto arbeidsparticipatie 67,7 procent. Dit is met 1,5 procent gestegen in vergelijking met vorig jaar (CBS, 2018). In totaal hebben 2.492.066 inwoners een betaalde baan. Het aantal inwoners zonder baan in provincie Zuid-Holland zijn er 1.118.997.

Het aantal openstaande vacatures in het derde kwartaal van 2018 waren er ongeveer 83 duizend (CBS Statline, 2018).

Zeeland

Een aantal werknemers komen uit Zeeland, hierom wordt hier ook naar gekeken. In Zeeland is de netto arbeidsparticipatie 67,7 procent. In 2018 nam in Zeeland het percentage werkenden tussen de leeftijd 15- tot 75-jarigen het meest toe, namelijk 2,5 procent (CBS, 2018). Van de 383.112 inwoners hebben 258.983 inwoners een baan. In het derde kwartaal van 2018 waren er 8 duizend openstaande vacatures (CBS Statline, 2018).

Werkloosheid naar leeftijd per regio

Om te achterhalen waar de meeste werkloosheid zit in de provincies Zeeland en Zuid-Holland, omdat hier het grootste gedeelte van de werknemers vandaan komt, is er ook gekeken naar de arbeidsdeelname per regio en leeftijdscategorie. Opvallend is dat in beide provincies het hoogste arbeidspercentage is bij de leeftijd tussen 15 en 25 jaar. Een verklaring hiervoor is dat deze jongeren nog studeren en op school zitten. In Zeeland ligt dit percentage op 5,3 van de totale beroepsbevolking van 31.000 personen tussen 15 en 25 jaar. In Zuid-Holland ligt dit percentage op 8,1 procent van de 283.000 beroepsbevolking tussen de leeftijd 15 en 25 jaar. In Hellevoetsluis is het werkloosheidspercentage van deze leeftijdscategorie 8 procent van de totale 3000 personen die meetellen als beroepsbevolking (CBS Statline, 2019).

Het werkloosheidspercentage van de leeftijdscategorie 25 tot 45 jaar ligt in Zuid-Holland op 3,1 bij een totaal van 816.000 personen die meetellen als beroepsbevolking.

In Zeeland ligt dit percentage wat lager, namelijk 2,3 procent is werkloos van het totaal 72.000 personen die meetellen als beroepsbevolking in de leeftijdscategorie van 25 en 45 jaar.

In Hellevoetsluis is het werkloosheidspercentage van de leeftijdscategorie tussen 25 en 45 jaar op 2,5 procent van de totale beroepsbevolking van 8.000 personen (CBS Statline, 2019).

Het werkloosheidspercentage van de leeftijdscategorie 45 tot 75 jaar is in Zuid-Holland 3,9 bij een totaal van 817.000 personen van de beroepsbevolking.

In Zeeland is dit percentage 2,8 procent van het totaal 94.000 personen die meetellen als beroepsbevolking in de leeftijdscategorie van 45 en 75 jaar.

In Hellevoetsluis is het werkloosheidspercentage van de leeftijdscategorie tussen 45 en 75 jaar op 3,5 procent van de totale beroepsbevolking van 10.000 personen (CBS Statline, 2019).

Gespannen arbeidsmarkt

Op de arbeidsmarkt is in het vierde kwartaal van 2018 de spanning verder toegenomen. Dit houdt in dat er meer vacatures zijn dan aanbod. De vraag naar arbeid is verder toegenomen en het arbeidsaanbod is afgenomen (CBS, 2019). Werkgevers vinden het moeilijk om personeel te

vinden voor specifieke functies. Werkgevers moeten dus hard op zoek gaan naar nieuw talent in deze gespannen arbeidsmarkt (Driessen, 2019).

3 sociaal-cultureel

Werkgeluk/employee experience

De manier waarop de medewerker zijn/haar werk beleeft noemen we employee experience. Een positieve medewerkersbeleving binnen een organisatie wordt steeds belangrijker, vooral nu er een krappe arbeidsmarkt is. Hierom is het ook belangrijk voor organisaties om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren (Driessen, 2019). Organisaties zetten hun medewerkers op de eerste plaats door te focussen op de ervaring van een medewerker. In de gehele employee journey: van het eerste contact tot het vertrek (Publiek perspectief, 2018).

Duurzame inzetbaarheid

De inzetbaarheid van medewerkers zo duurzaam mogelijk inrichten. Daar besteden steeds meer organisaties tijd aan en bieden medewerkers dan ook mogelijkheden aan. Duurzame inzetbaarheid houdt in dat de werkgever rekening houdt met de omstandigheden en wensen van de medewerkers in de fasen van hun leven en loopbaan. Door hierop te focussen zal de medewerker in de toekomst ook inzetbaar blijven (Driessen, 2019; Publiek perspectief, 2018).

Blijven leren

In een snel veranderende maatschappij moet men blijven leren om up-to-date te blijven. Om duurzaam inzetbaar te blijven, is het ontwikkelen van vaardigheden en het opdoen van nieuwe kennis belangrijk. In 2017 deden maar liefst 1,7 miljoen personen een beroep op een vorm van onderwijs. Hierbij ging het om een cursus van een paar uur, een paar weken of een universitaire opleiding (Publiek perspectief, 2018).

EVP

Steeds meer werkgevers stellen een EVP, oftewel een Employee Value Proposition, op. Nu steeds meer bedrijven een EVP gaan opstellen, is het verstandig om uniek te zijn met de EVP. Aangezien de arbeidsmarkt steeds meer gespannen is, hebben werknemers het voor het kiezen. Juist hierom is het belangrijk om onderscheidend te zijn als werkgever (Randstad, 2018).

Flexwerken

Steeds meer rukt het flexwerken op. Mensen krijgen een contract, maar hebben geen vaste werkplek meer. Het is aan de werknemer waar hij/zij gaat werken. Dit kan thuis, buiten de deur of op kantoor zijn in speciale flexwerkruimtes (Dekker, 2018).

Candidate experience

Een trend die opkomend is, is de candidate experience. Veel organisaties hebben geen tijd en geld om te werken aan employer branding maar moeten wel iets doen om kandidaten te verleiden, zichtbaarheid te vergroten, positionering te versterken en om de toestroom van sollicitanten te vergroten. De candidate experience is een instrument om bovenstaande

punten te bereiken. Het doel hiervan is om de verwachtingen van de sollicitant te overtreffen tijdens alle fasen van de recruitment. Kleine voorbeelden hiervan zijn: snel en altijd reageren, afwijzing met aandacht, appjes om een kandidaat succes te wensen, originele video's en een snel proces. Door te werken aan de candidate experience zullen er meer mensen aangenomen worden, en resulteert het in een duurzaam beter employer brand, zowel bij de huidige en toekomstige medewerkers (Waasdorp, 2019).

De persoonlijke beleving

Steeds meer organisaties zetten hun eigen medewerkers in om te werven. Zo ontstaat er een persoonlijke connectie met werkzoekenden en wordt er ingezet op beleving.

Steeds meer is te zien dat vacatureteksten worden ingewisseld door verhalen van medewerkers die vertellen over hun dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld managers die vertellen hoe zij hun team inspireren of nieuwe collega's die vertellen wat zij tot nu toe ervaren hebben bij de organisatie. Deze persoonlijke beleving is een laagdrempelige manier waar een organisatie het imago een boost mee kan geven (Kuypers, 2019).

4 Technologische ontwikkelingen

Digitalisering

Steeds meer mensen hebben een mobiele telefoon en hebben toegang tot het internet. Indien een werkgever de website nog niet geoptimaliseerd heeft voor mobiel gebruik, loopt hij veel traffic mis (Randstad, 2018). Als werkzoekenden de website van de organisatie bezoeken via hun tablet of mobiele telefoon en deze is niet optimaal, dan is de kans groot dat de werkzoekende de website verlaat en op zoek gaat naar een website die wel afgestemd is op een mobiele telefoon. Steeds meer organisaties gebruiken innovatieve oplossingen in hun recruitment, waaronder het solliciteren via Skype (Driessen, 2019).

Recruitment Automation

Een opkomende trend is Recruitment Automation (RA). De relatie tussen kandidaat en werkgever begint pas nadat de sollicitant heeft gesolliciteerd. Bij RA is de bedoeling dat kandidaten, waaronder alle traffic op de werken-bij website, alle followers op social media, alle nieuwsbrieflezers en alle ontvangers van job alerts geïdentificeerd worden en hierna de organisatie 'geautomatiseerd' met hen gaat communiceren (Waasdorp, 2019).

Google for Jobs

De manier waarop banen worden gevonden wordt gestructureerder. De opkomst van Google for Jobs en het kwaliteitsalgoritme, wat zoeken op een nieuwe manier mogelijk maakt, zorgt ervoor dat er een ander soort functieomschrijving gegeven moet worden. Dit betekent dat de vacatureteksten moeten gaan veranderen. Salarisinformatie is een belangrijke factor die in veel vacatures nog ontbreekt, terwijl werkzoekenden dit willen weten. De komst van Google for Jobs zorgt ervoor dat organisaties opnieuw moeten kijken naar hun functieomschrijving (Randstad, 2018).

Hypertargeting

Hypertargeting is het onder de aandacht brengen van een boodschap bij een niche publiek via verschillende kanalen. Door te segmenteren op basis van data vanuit de organisatie en deze te combineren van data van verschillende kanalen (Facebook interesses en locaties, Google geschiedenis, Google Analytics etc.) kunnen organisaties sturen op kenmerken van de doelgroep die zij willen bereiken. Op basis van de data die er beschikbaar is, op zoek gaan naar het publiek die het meest zal openstaan voor de boodschap die de organisatie naar buiten wilt brengen (Tell a Story, 2016).

5 Ecologische ontwikkelingen

Deze factor is niet te betrekken tot het vraagstuk over arbeidsmarkt, omdat ecologisch voornamelijk betrekking heeft op het klimaat, de leefomgeving en het milieu. Deze aspecten zullen de arbeidsmarkt voor de gemeente Hellevoetsluis niet beïnvloeden.

6 Politiek-juridisch

AVG

Vanaf 25 mei 2018 vervangt de Algemene Verordening Gegevensbescherming de Wet bescherming persoonsgegevens. De AVG versterkt de privacy rechten en zijn hiermee ook uitgebreid. Hierdoor krijgen klanten/consumenten/burgers meer mogelijkheden om voor zichzelf op te komen wat betreft de verwerking van hun gegevens. Hierdoor hebben zij meer zeggenschap over hun gegevens en wat organisaties doen met deze gegevens (Kamer van Koophandel, 2018).

Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (Wnra)

Per 1 januari 2020 zal de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren in werking gaan. Het private arbeidsrecht is vanaf dat moment van toepassing op ambtenaren. Hun rechtspositie wordt vanaf dan geregeld in het BW, de Cao, de arbeidsovereenkomst en het personeelshandboek (Publiek perspectief, 2019).

Participatiewet

Steeds meer mensen met een arbeidsbeperking zouden moeten werken, volgens het kabinet. Een arbeidsmarkt die openstaat voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is wat het kabinet nastreeft middels de Participatiewet. Om de regels en de manieren van werken minder ingewikkeld en eerlijker te maken, is een 'breed offensief' naar de Tweede Kamer gestuurd met maatregelen en investeringen. Het kabinet zet hiermee stappen, samen met uitvoerders, werkgevers en gemeenten, voor verbetering bij werken met een arbeidsbeperking (Driessen, 2019).

Bijlage 4 Omliggende gemeente analyse

Gemeente Hellevoetsluis

Online

Uit een oriënterend gesprek is gebleken dat de gemeente Hellevoetsluis nog niet actief bezig is met arbeidsmarktcommunicatie. Zij is actief op Facebook, LinkedIn, de eigen website en tot slot de Randstadgroep. Vacatures worden eerst intern geplaatst en vervolgens worden deze extern gecommuniceerd indien deze niet intern vervuld worden. Het ontbreekt aan een werken-bij website (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

De Facebookpagina wordt ingezet om vacatures, aankomende evenementen, relevante berichten en leuke nieuwtjes op te delen. Arbeidsmarktcommunicatie is niet het voornaamste doel van de facebookpagina. Aan arbeidsmarktcommunicatie plaatst de gemeente Hellevoetsluis een plaatje van het woord vacature en een kleine toelichting met een link naar de vacature waar het om gaat (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

De LinkedInpagina wordt sinds kort actief gebruikt voor arbeidsmarktcommunicatie. Er staat informatie over de gemeente Hellevoetsluis op, de medewerkers staan overzichtelijk weergegeven die men ook gelijk kan toevoegen aan connecties. Hiernaast worden er recentelijke vacatures gedeeld met een link naar de website (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

De gemeente Hellevoetsluis zet YouTube in voor arbeidsmarktcommunicatie. Zij hebben hun eigen account, echter hier wordt niets op geplaatst betreft arbeidsmarktcommunicatie. De gemeente heeft ook video's via het kanaal: BMC werving en selectie (BMC werving en selectie, z.d.). In deze video's worden vacatures gepromoot en toegelicht waarom de desbetreffende functie zo leuk is.

Naast social media zet gemeente Hellevoetsluis ook speciale vacaturewebsites in waaronder: Indeed, Nationale Vacaturebank, werken bij de Overheid etc.

Offline

Een enkele keer gaat de gemeente Hellevoetsluis naar een banenmarkt, blijkt uit een oriënterend gesprek. Wanneer er veel vacatures openstaan en er een banenmarkt georganiseerd wordt, zijn zij daar te vinden. Tijdens de laatste banenmarkt was er een quiz georganiseerd om het imago van de gemeente als werkgever op te schonen, omdat er destijds niet veel vacatures open stonden.

De gemeente Hellevoetsluis heeft een folder gemaakt over wat een ambtenaar doet en wat de werkzaamheden zijn. Deze folder wordt echter niet meer gebruikt, aangezien er een stuk tekst in staat over een fusie tussen drie gemeenten die nog niet zal gaan plaatsvinden (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Gemeente Rotterdam

Online

De gemeente Rotterdam heeft een werken-bij website waarop informatie vermeld staat over de stad, het werken bij de gemeente Rotterdam en over de gemeente als werkgever. Het is een overzichtelijke website die speels en duidelijk is. De gemeente Rotterdam zet storytelling in om een beeld te schetsen van wat werknemers doen en hoe dat bijdraagt aan de gemeente. Deze verhalen dragen bij aan de profilering van de gemeente als werkgever. Korte quotes worden gebruikt bij het tabblad: 'over ons' bij het stukje: waarom Rotterdam. Naast het gebruik van storytelling in tekst is er ook gebruik gemaakt van een video (Gemeente Rotterdam, z.d.).

Op YouTube heeft de gemeente Rotterdam video's geplaatst waarin er gepraat wordt met medewerkers. Weer worden verhalen ingezet om te laten zien hoe gemeente Rotterdam als werkgever is. Er zijn verhalen over medewerkers binnen kwamen als stagiair en vervolgens een baan aangeboden kregen en verhalen van andere medewerkers over hun functie en wat zij dagelijks doen (Gemeente Rotterdam, z.d.).

De LinkedIn-pagina van de gemeente Rotterdam is overzichtelijk en helder. Het zou bijna een kleine versie van de werken-bij website genoemd kunnen worden. Op de pagina is informatie over de gemeente Rotterdam te vinden en de gemeente als werkgever. Ook is er een overzicht van de beschikbare vacatures die open staan. Inzichten in bedrijfscultuur zijn hier te vinden en ook worden er bedrijfsfoto's gedeeld zodat de bezoeker een beeld krijgt van hoe de organisatie er van binnen uit ziet. Daarnaast is er een overzicht van medewerkers die werken bij de gemeente Rotterdam en ben je als LinkedIn-lid in staat om connecties met hen te maken (Gemeente Rotterdam, z.d.).

De Facebookpagina wordt niet veel ingezet wat betreft arbeidsmarktcommunicatie. In november 2018 is er wel een bericht geplaatst die verwijst naar hun werken-bij website. De focus van hun facebookpagina ligt op het delen van wat er in de gemeente gebeurt en informeren over relevante evenementen (Gemeente Rotterdam, z.d.). Het Twitteraccount wordt tot op heden niet gebruikt voor arbeidsmarktcommunicatie.

Op basis van een analyse van de geplaatste berichten de afgelopen tijd, kan geconcludeerd worden dat de gemeente Rotterdam hun Twitteraccount niet inzetten voor arbeidsmarktcommunicatie (Gemeente Rotterdam, z.d.).

Naast social media zet gemeente Rotterdam ook speciale vacaturewebsites in waaronder: Indeed, Nationale Vacaturebank, werken bij de Overheid etc.

Offline

De gemeente Rotterdam heeft een uitgave genaamd '010werkt' en is voor werkzoekenden met een bijstandsuitkering. In deze uitgave staan vacatures vermeld die voor hen interessant kunnen zijn, verhalen die betrekking hebben op werkzoekenden (zoals succesverhalen), vraag en antwoord op specifieke vragen van werkzoekenden en tips (Gemeente Rotterdam, z.d.).

Naast deze uitgave organiseert de gemeente ook banenmarkten, waar zij zelf ook aanwezig zijn.

Gemeente Brielle

Online

De gemeente Brielle heeft geen werken bij-website, maar heeft wel een apart webpagina op hun website waar huidige vacatures en stages op vermeld staan. De webpagina over de vacatures vertelt de nodige informatie wat betreft de organisatie en het aanbod wat er momenteel is (Gemeente Brielle, z.d.).

Het YouTube-account van de gemeente Brielle wordt niet ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie (Gemeente Brielle, z.d.).

De Facebookpagina wordt ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie. De gemeente Brielle deelt een foto van de werkplek die de functie betreft en in die foto een passend tekst vak met daarin de functie en het aantal uur. Het is overzichtelijk en passend bij de huisstijl. Een inleidende tekst met link naar de website van de vacature staat in het bericht (Gemeente Brielle, z.d.).

De berichten die gemeente Brielle op Facebook deelt, worden ook gedeeld op Twitter. De berichten met afbeeldingen zijn identiek (Gemeente Brielle, z.d.).

De LinkedInpagina wordt niet actief gebruikt voor arbeidsmarktcommunicatie. Er staat geen informatie over de gemeente Brielle op, wel staan de medewerkers overzichtelijk weergegeven die men ook gelijk kan toevoegen aan connecties. Hiernaast worden er recentelijke vacatures gedeeld met een link naar de website (Gemeente Brielle, z.d.).

Naast social media zet gemeente Brielle ook speciale vacaturewebsites in waaronder: Indeed, Nationale Vacaturebank, werken bij de Overheid, gemeentebanen etc.

Offline

Gemeente Brielle plaatst vacatures in lokale kranten en tijdschriften. Zij hebben hier goede ervaringen mee. Verder doen zij offline niets aan arbeidsmarktcommunicatie (Geest-Foekens, 2019).

Gemeente Nissewaard

Online

De gemeente Nissewaard heeft geen werken bij-website, maar heeft wel een aparte webpagina op hun website waar huidige vacatures op vermeld staan. De webpagina over de vacatures vertelt de nodige informatie wat betreft de organisatie en het aanbod wat er momenteel is. De award die zij gewonnen hebben voor beste werkgever in 2017-2018 staat gepubliceerd. Hiernaast staan de kernwaarden en de onderscheidende factoren beschreven van de gemeente Nissewaard (Gemeente Nissewaard, z.d.)

Het YouTube-account van de gemeente Nissewaard wordt niet ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie (Gemeente Nissewaard, z.d.). De gemeente Nissewaard heeft wel video's via het kanaal: BMC werving en selectie (BMC werving en selectie, z.d.). In deze video's worden vacatures gepromoot en toegelicht waarom de desbetreffende functie zo leuk is. De Facebookpagina wordt ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie. De gemeente Nissewaard deelt een afbeelding met collega's gezocht en een inleidende tekst met een link naar de website van de vacature. De pagina wordt nog niet actief gebruikt voor arbeidsmarktcommunicatie (Gemeente Nissewaard, z.d.).

De LinkedInpagina wordt sinds kort ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie. Er staat informatie over de gemeente Nissewaard op, de medewerkers staan overzichtelijk weergegeven die men ook gelijk kan toevoegen aan connecties. Hiernaast worden er recentelijke vacatures gedeeld met een link naar de website (Gemeente Nissewaard, 2018).

Het Twitteraccount van de gemeente Nissewaard is ook een middel waarmee de gemeente haar vacatures zichtbaar maakt. Zij plaatsen een tweet met daarin een afbeelding, een inleidende tekst en een link naar de website (Gemeente Nissewaard, z.d.)

Naast social media zet gemeente Nissewaard ook speciale vacaturewebsites in waaronder: Indeed, Nationale Vacaturebank, werken bij de Overheid, gemeentebanen etc.

Offline

In een oriënterend gesprek bij de gemeente Nissewaard met een stagiaire en zijn begeleidster is gebleken dat de gemeente alleen deelneemt aan banenmarkten en mobiliteitsdagen.

Gemeente Goeree-Overflakkee

Online

De website van Goeree-Overflakkee is erg onduidelijk als het gaat over arbeidsmarktcommunicatie. De vacatures op de website zijn moeilijk te vinden. De webpagina van de vacatures vertelt de nodige informatie wat betreft de organisatie en het aanbod wat er momenteel is (Gemeente Goeree-Overflakkee, z.d.).

Het YouTube-account van de gemeente Goeree-Overflakkee wordt niet meer ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie. In 2014 was er een promotievideo voor vacatures, maar verder is hier geen materiaal voor arbeidsmarktcommunicatie op te vinden (Gemeente Goeree-Overflakkee, 2014).

De Facebookpagina wordt ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie. De gemeente Goeree-Overflakkee deelt een inleidende tekst met een link naar de website van de vacature. De pagina wordt nog niet heel actief gebruikt voor arbeidsmarktcommunicatie en de opmaak kan ook aantrekkelijker gemaakt worden (Gemeente Goeree-Overflakkee, z.d.).

De gemeente Goeree-Overflakkee gebruikt LinkedIn al een tijd voor arbeidsmarktcommunicatie. Vacatures worden met korte toelichting geplaatst met een link

naar de website. Zoals bij andere gemeenten wel zo is, mist het overzicht van medewerkers op de LinkedIn-pagina van de gemeente Goeree-Overflakkee (Gemeente Goeree-Overflakkee, z.d.).

Het Twitteraccount van de gemeente Goeree-Overflakkee wordt ook ingeschakeld voor arbeidsmarktcommunicatie. Een korte inleidende tekst met daarin de link naar de vacature wordt getweet. De tweets vallen wel weg tussen alle andere tweets, vanwege het missen van een passende afbeelding (Gemeente Goeree-Overflakkee, z.d.).

Naast social media zet gemeente Goeree-Overflakkee ook speciale vacaturewebsites in waaronder: Indeed, Nationale Vacaturebank, werken bij de Overheid, gemeentebanen etc.

Offline

De gemeente Goeree-Overflakkee doet mee aan de GO-markt. De gemeente Goeree-Overflakkee (2016) omschrijft dit als volgt: “De GO-markt is het samenwerkings- initiatief van de 3 O’s: Ondernemers, Onderwijs en Overheid van Goeree- Overflakkee. De 3 O’s geloven in de ‘Eilanditeit’ van het eiland en de unieke eigenschappen en kansen die dit met zich meebrengt. Zij voegen samen waarde toe aan de economie, arbeidsmarkt, samenleving en maatschappelijke betrokkenheid op Goeree-Overflakkee. Voor elke branche is een deel van de ruimte ingericht met schermen voor bedrijfs- en opleidingspresentaties. Daarin zijn per branche ook alle werkmogelijk- heden op Goeree-Overflakkee en directe omgeving zichtbaar, zoals vacatures, stagemogelijkheden, opleidingsplekken en vrijwilligerswerk. Deze informatie is voor iedere werkzoekende (werkloos of werkend) toegankelijk”.

Naast de GO-markt organiseert de gemeente Goeree-Overflakkee ook beroepenmarkten voor het onderwijs. Bedrijven kunnen hier dan met een stand staan om de beroepsmogelijkheden te presenteren op Goeree-Overflakkee. De gemeente heeft zelf ook een stand op deze beroepenmarkt (Gemeente Goeree-Overflakkee, 2017).

Bijlage 5 Stakeholderanalyse

Om de stakeholderanalyse te maken, wordt gebruik gemaakt van de power/interest matrix van Gardner (EURIB, Stakeholderanalyse, 2011). Deze stakeholderanalyse is gebaseerd op het onderwerp: arbeidsmarktcommunicatie van de gemeente Hellevoetsluis.

Stakeholders longlist

Externe stakeholders

- Omwonenden
- Journalisten
- Concurrenten
- Arbeidsmarkt
- Randstadgroep, waaronder: Tempo Team, BMC en Jacht.

Interne stakeholders

- Operationele medewerkers
- Topmanagement
- Afdeling communicatie
- Afdeling HR
- Raad van bestuur
- Ondernemingsraad
- Burgemeester
- Wethouders
- Afdelingshoofden

Interface stakeholders

- Lokale overheid
- Maatschappij
- Politieke partijen

Stakeholders shortlist voor arbeidsmarktcommunicatie

Externe stakeholders

- Werkzoekenden
- Concurrenten
- Randstadgroep, waaronder: Tempo Team, BMC en Jacht.
- Arbeidsmarkt

Interne stakeholders zijn:

- Huidige medewerkers
- Afdeling communicatie
- Afdeling HR
- Afdelingshoofden

Interface stakeholders hebben geen betrekking op dit vraagstuk.

Stakeholder	Uitkomst matrix	Redenering
Werkzoekenden	A1	Werkzoekenden hebben veel belang bij de arbeidsmarktcommunicatie van de gemeente Hellevoetsluis omdat zij graag werk willen en op zoek zijn naar vacatures. Zij hebben veel invloed op de arbeidsmarktcommunicatie, omdat werkzoekenden kritisch zijn wat betreft werkgevers. De gemeente moet dus gaan kijken naar de wensen en behoeften van de werkzoekenden om hen binnen te halen
Concurrenten	B1	Concurrenten hebben een grote mate van invloed op de gemeente Hellevoetsluis. Zij kunnen namelijk de werkzoekenden aan zich koppelen door betere voorwaarden voor te leggen en zo potentiële kandidaten voor zich te winnen. Het belang dat zij bij de arbeidsmarktcommunicatie van de gemeente Hellevoetsluis hebben is niet groot, want concurrenten hebben een andere wervingsprocedure.
Randstadgroep	A2	De Randstadgroep heeft veel invloed op de arbeidsmarktcommunicatie aangezien de Randstadgroep vacatures herschrijven en plaatsen op de website. Hiermee kan de gehele vacature een ander beeld schetsen bij de werkzoekenden. Het belang is ook groot, aangezien de Randstadgroep vacatures nodig heeft om te plaatsen op de website.
Arbeidsmarkt	A3	De arbeidsmarktcommunicatie heeft veel invloed en belang bij en op de arbeidsmarkt, omdat de gemeente zich wil aanbieden en positioneren als een goede werkgever. Ook is er veel belang, omdat men een baan zoekt en als de gemeente Hellevoetsluis actief communiceert hoe goed zij zijn als werkgever, zullen werkzoekenden de gemeente zien als potentiële werkgever.
Huidige medewerkers	B2	De huidige medewerkers hebben veel invloed op de arbeidsmarktcommunicatie, aangezien zij mee kunnen beslissen over wat er in de arbeidsmarktcommunicatie staat. Stel zij worden betrokken bij het opstellen van USP's die gecommuniceerd worden naar buiten, dan hebben zij daar veel invloed op. Veel belang hebben zij niet,

		alleen dat vacatures eventueel gevuld worden, maar verder niet. Zij zijn toch wel in dienst.
Afdeling communicatie	A4	De afdeling communicatie heeft een hoge mate van invloed op de verandering omdat de afdeling communicatie moet inspelen op de Communicatiebehoefte die er speelt op de arbeidsmarkt. Ook hebben zij belang bij arbeidsmarktcommunicatie, omdat zij hierdoor zichzelf beter kunnen positioneren.
Afdeling HR	A5	De afdeling HR heeft een groot belang bij de arbeidsmarktcommunicatie omdat zij de nieuwe medewerkers moet werven door middel van arbeidsmarktcommunicatie. De afdeling HR heeft een hoge mate van invloed op de werving van nieuwe medewerkers omdat zij over het personeel gaan en hier keuzes in maken.
Afdelingshoofden	A6	De afdelingshoofden hebben een grote invloed op de arbeidsmarktcommunicatie, aangezien de afdelingshoofden akkoord geven op wat er gebeurt in de organisatie. Zij hebben veel belang bij de arbeidsmarktcommunicatie omdat zij de vacatures aan zien komen, nog voordat deze naar HR gaat. Het is van groot belang voor de afdelingshoofden om de gemeente Hellevoetsluis goed te positioneren zodat vacatures sneller opgevuld kunnen worden.

Tabel 5 Stakeholdersoverzicht project arbeidsmarktcommunicatie

Stakeholdersmatrix arbeidsmarktcommunicatie

	Belang	
	Groot	klein
Veel	A 1, 2, 3, 4, 5, 6	B 1, 2
Invloed		
Weinig	C	D

Figuur 6 Categorisering stakeholders

Bijlage 6 Inzichten veldonderzoek

In dit hoofdstuk staan de resultaten beschreven van beide enquêtes, exitgesprekken en de interviews. Belangrijk om te melden is dat dit inzichten zijn van respondenten en hierdoor geen feiten zijn.

Belangrijkste inzichten exitgesprekken

In de tijd dat de onderzoekster bij de gemeente Hellevoetsluis onderzoek deed, hebben er twee exitgesprekken plaatsgevonden die zij kon bijwonen. Wegens anonimiteit zijn namen weggelaten.

- De twee medewerkers hebben gekozen voor de gemeente Hellevoetsluis omdat deze voor de ene persoon dichtbij huis was en voor de ander was de functie erg interessant en de grootte van de gemeente, dit waren tevens de doorslaggevende factoren voor de uiteindelijke keuze voor de gemeente Hellevoetsluis.
- Beide medewerkers waren erg trots om te werken voor de gemeente Hellevoetsluis omdat zij het werken bij de gemeente Hellevoetsluis als prettig ervaren door de sfeer en cultuur.
- De onderscheidende factor van de gemeente Hellevoetsluis vonden beide medewerkers dat er veel contact is met de afdelingen, doordat de gemeente een middelgrote gemeente is. Ook werd veel uitdaging benoemd.
- De cultuur is iets wat de medewerkers naar buiten toe uit moeten stralen, aangezien zij aangaven dat het een familiecultuur is. Zij vonden beide dat dit een pluspunt was voor de gemeente Hellevoetsluis.
- Voor een van de medewerkers had het vertrek voorkomen kunnen worden. Degene die niet kon blijven moest weg vanwege de nieuwe busmaatschappij, waardoor de reistijd langer werd. Hij had graag nog gebleven. Voor de andere medewerker had het vertrek voorkomen kunnen worden, als zij maar meer doorgroeimogelijkheden had gekregen. Beide medewerkers zullen werkzaam zijn in een andere gemeente na hun vertrek.
- Als pluspunten werd aangegeven: benaderbaarheid, laagdrempelig, collegialiteit, goede sfeer, fijne cultuur en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden.
- Als minpunten werd aangegeven: reiskosten niet vergoed, onduidelijkheid over reiskostenvergoeding, schalen moeten veranderen, weinig doorgroeimogelijkheden en een hoge werkdruk.
- Als cijfer voor de betrokkenheid gaven de medewerkers de cijfers: 8 en 9.

Belangrijkste inzichten interne enquête

- Een groot deel van de respondenten gaf aan dat er voor deze gemeente gekozen is, omdat het dicht bij huis is, dat de omgeving hen aansprak, er een ambitie is om iets te betekenen voor de gemeente, korte reisafstand en dat de functie en de inhoud van de functie uitdagend en interessant was.
- De meest gebruikte (social) mediakanalen die gebruikt zijn tijdens het oriënteren naar de huidige baan zijn: websites speciaal voor vacatures, mond-tot-mond hoort men over vacatures, via de eigen website van de gemeente en tot slot worden mensen benaderd om te solliciteren.

- De meest voorkomende doorslaggevende factoren die benoemd waren, zijn: het is een uitdaging, de werkomgeving, de functie, woon-werkafstand, sfeer, ligging van het gebouw, afwisseling in werkzaamheden, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden en tot slot dat het een stabiele werkgever is (zekerheid voor een baan).
- Medewerkers zijn wel trots op hun werk dat ze doen bij de gemeente Hellevoetsluis, omdat zij veel vrijheid en zelfstandigheid hebben en doordat zij iets kunnen betekenen voor de gemeente. Het helpen van de burger geeft hen voldoening.
- Redenen om bij de gemeente Hellevoetsluis zijn volgens de respondenten: middelgrote gemeente waardoor het werk divers is, gezellige sfeer, mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkelingen, veel uitdaging en vrijheid, de prachtige locatie, de secundaire arbeidsvoorwaarden, de informele werksfeer en tot slot dat men echt iets kan betekenen voor een gemeente.
- 41,4% van de respondenten geeft een 7 als cijfer voor hun betrokkenheid. Een 8 en 9 zijn de daaropvolgende meest gekozen cijfers.
- Respondenten geven in hun toelichting aan dat zij wel betrokken zijn bij hun werk, maar minder bij de organisatie. Redenen hiervoor zijn: krijgen niet-relevante informatie, de ophef over de veiligheid en vertrouwen van de organisatie, input van andere medewerkers wordt als 'meer werk' gezien, kwaliteiten worden niet altijd gezien en het werken kan efficiënter en sneller, maar loopt langs de lijn.
- De gemeente Hellevoetsluis is uniek door: de eigen verantwoordelijkheid als medewerker, goede privé-werkbalans mogelijk, collegialiteit, flexibele werktijden en de informele werksfeer. Deze punten kwamen als meest gekozen naar voren.
- De gemeente Hellevoetsluis moet volgens de respondenten naar potentiële medewerkers uitstralen als: een organisatie waarbij persoonlijke ontwikkeling mogelijk is, waar een goede werksfeer hangt, die middelgroot is waardoor werkzaamheden divers zijn en waar open en transparant centraal staat.

Belangrijkste inzichten interne interviews

- Uit de geïnterviewde respondenten kwam naar voren dat medewerkers onduidelijkheid ervaren over waar de organisatie naartoe gaat.
- Medewerkers kennen de kernwaarden, visie en missie amper/niet.
- Er is sprake van corporate silence
- Medewerkers vinden het leuk om bij de organisatie te werken, omdat zij veel vrijheid hebben, zelfstandigheid en diversiteit in hun werkzaamheden. Dit zijn ook zeker punten die naar buiten toe gecommuniceerd kunnen worden volgens de respondenten.
- De cultuur wordt verschillend omschreven: angstcultuur, eilandjescultuur en tot slot een familiecultuur.
- Werksfeer is goed. Medewerkers zijn collegiaal en men kan bij iedereen binnenlopen voor een praatje of een vraag.
- De grootte van de gemeente (middelgroot) wordt meerdere malen benoemd als prettig. Hierdoor is het werken meer divers. In een grote gemeente krijg je hele specifieke werkzaamheden en in een kleine gemeente zijn de werkzaamheden heel breed.

- Er is behoefte aan internal branding (interne duidelijkheid over de richting waarop men heen gaat)
- Medewerkers zijn wel trots op hun werk dat zij uitvoeren, maar geven aan dat het niet zozeer gaat omdat het de gemeente Hellevoetsluis is.
- Het imago van het werken bij een gemeente komt niet overeen met de werkelijkheid, volgens de respondenten. Zij ervaren hier geen last van, maar vinden het wel vervelend als iemand het zegt. Enkelen vertellen dan dat het daadwerkelijk anders is, maar of het overkomt is de vraag. Het zit zo vastgeroest in mensen.
- Een respondent gaf aan dat de kernwaarden meer kerncompetenties zijn.
- Het imago van de gemeente Hellevoetsluis is een beetje suf, volgens de respondenten. De communicatie over de gemeente als werkgever kan wat hipper, vlotter en wat eigentijdsder.

Belangrijkste inzichten externe enquête

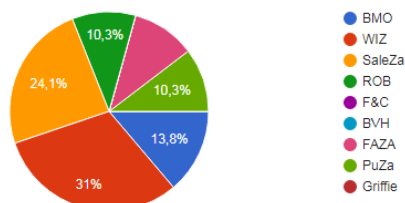
- De respondenten gebruiken als meeste social media: WhatsApp, Facebook, Instagram, YouTube en LinkedIn.
- De wegen die het meest gebruikt worden in het zoeken naar een vacature zijn: websites speciaal voor vacatures, LinkedIn en mond-tot-mond horen mensen over vacatures.
- De functieomschrijving en functie-eisen worden als belangrijkste ervaren bij het lezen van een vacature.
- Het minst belangrijke bij het lezen van een vacature zijn volgens de respondenten: sollicitatieprocedure, titel van de vacaturetekst en naam van de functie.
- De drie belangrijkste aspecten waarom mensen een vacature openen zijn: de inhoud is duidelijk, het bedrijf spreekt men aan en de vacature geeft een beleving.
- De drie belangrijkste aspecten waarom mensen niet een vacature openen zijn: de inhoud is onduidelijk, het bedrijf spreekt men niet aan en het taalgebruik past niet bij de doelgroep.
- Redenen waarom respondenten solliciteren: voldoen aan de functie-eisen, past bij hen, vacature is duidelijk, arbeidsovereenkomsten passen bij hen, als de sfeerimpressie goed is en als het gevoel goed is.
- Redenen waarom respondenten niet solliciteren: functie spreekt hen niet aan, vacature is onduidelijke, slecht werkgeversimago, spelfouten in de vacature, slechte arbeidsvoorwaarden, te hoge eisen en reistijd.
- 44,1% van de respondenten houdt haar ogen open voor een nieuwe baan.
- Het overgrote deel van de respondenten overweegt wel een nieuwe baan, mits deze beter is dan de huidige baan. Enkele zijn tevreden met hun baan en zouden een nieuwe baan niet overwegen.
- 84,1% vindt zekerheid/een vast contract belangrijk bij een werkgever.
- 92,4% vindt salaris een belangrijke factor bij een werkgever.
- 47,6% van de respondenten vindt salaris en reistijd net zo belangrijk bij een werkgever.
- 95,3% vindt persoonlijke ontwikkeling bij een werkgever belangrijk.
- 85,9% vindt het belangrijk om eigen invulling te geven aan de werkzaamheden.
- 77,1% van de respondenten hecht waarde aan flexibele werktijden.

- 91,2% vindt het hebben van verantwoordelijkheden binnen een functie belangrijk.
- 98,8% van de respondenten vindt de mogelijkheid tot een goede werk- en privé-balans belangrijk bij een werkgever.
- 96,5% vindt een goede relatie met collega's belangrijk.
- 96,5% van de respondenten vindt het belangrijk dat de waarden en sfeer van een werkgever bij hen passen.
- 68,2% van de respondenten vindt het belangrijk dat een werkgever bij de sollicitatieprocedure en het zoeken naar een baan een beleving creëert.
- Wat het meest aanspreekt aan een gemeente is dat men iets kan betekenen voor een gemeente.
- De respondenten willen wel werken bij de gemeente, maar de juiste functie staat niet voor hen open of het is nooit op hun pad gekomen.
- Redenen waarom respondenten niet solliciteren bij een gemeente zijn: ze hebben niks met politiek, cultuur spreekt hen niet aan en het werken bij een gemeente is saai. Men heeft geen goed beeld van het werken bij een gemeente. Ook komt vaak naar voren dat men er niet over nagedacht heeft om te werken bij een gemeente.
- De gemeente kan mensen interesseren om bij een gemeente te werken door te laten zien wat voor werksfeer en cultuur er heerst, meegaan met de tijd en imago verbeteren.

Bijlage 7 Resultaten enquête intern

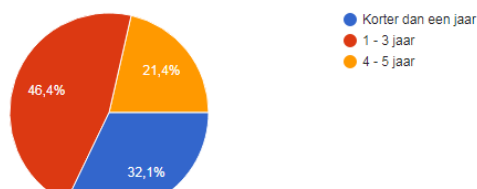
Op welke afdeling ben je werkzaam?

29 antwoorden



Hoe lang werk je al voor de gemeente Hellevoetsluis?

28 antwoorden



Waarom heb je gekozen voor de gemeente Hellevoetsluis als werkgever? (29 antwoorden)

Ik wilde van een commerciële organisatie naar een organisatie die meer maatschappelijk betrokken is. Ik woon in Hellevoetsluis en ik heb altijd als ambitie gehad voor mijn eigen gemeente te werken. Dat is dus ook gelukt.

bij toeval gevraagd om hier werkzaamheden te verrichten en uiteindelijk gebleven. Goede werkgever Type organisatie en werkwijze die daar bij hoort. Leuk om publiekbelang te dienen. Woon en werk afstand.

Inhoud functie

De functie en de werkomgeving (positieve verhalen)

Vanuit mijn functie en als bewoner van Hellevoetsluis vind ik het prettig om iets bij te dragen aan de leefbaarheid en veiligheid van de inwoners. Dat was een van de redenen om over te stappen nadat ik gevraagd was te solliciteren naar de functie bij team Handhaving.

Beleidswerk, was net afgestuurd aan de universiteit (bestuurskunde)

Het werk, de uitdaging

Dichtbij huis, nieuwsgierig naar werken bij de gemeente

Mooie locatie, goede gesprek met leidinggevende en interessante vraagstukken(Wov, toetreding Syntrophos, vorming functioneel beheer WOV)

De functie binnen ROB en locatie

Ik heb een dag meegelopen i.h.k.v. mobiliteitsdag. (ik werkte bij een andere gemeente, was verhuisd en wilde graag dichtbij huis werken en zocht een andere functie) Op de afdeling waar ik nu werk spraken de goede sfeer en leuke werkzaamheden mij aan.

Ontwikkelingsmogelijkheden, interessante functie, ruimte voor eigen inbreng

Ik vond het interessant om bij een andere gemeente te werken omdat ik in het verleden heb gewerkt bij het klant contact centrum van de gemeente Rotterdam.

Het betrof een junior functie in een organisatie die openstond voor ontwikkeling.

Ik kende (inmiddels vertrokken) collega en wist van vacature

Hier vond ik precies de baan die ik zocht

Er was gebrek aan mijn specifieke expertise

Dichtbij huis. Omgeving sprak mij aan.

fijn sollicitatiegesprek, arbeidsvoorwaarden

Kleinere gemeente, waardoor meer ruimte om je werk vorm te geven.

dienstverlening

Service kunnen verlenen in mijn eigen gemeente

Voorheen bij een andere gemeente gewerkt en ik was toe aan een nieuwe uitdaging.

Bij toeval: eerst via het uzb, vandaar in interne procedure. Ambtenaar = vastigheid, gedegen organisatie, goede arbeidsvoorwaarden en niet de makkelijke willekeur voor ontslag (aan den lijve ondervonden in bedrijfsleven)

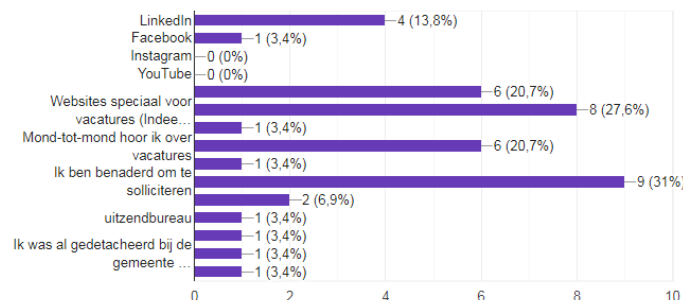
Ervaring met organisatie, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden

De specifieke functie die ik ging bekleden.

inhoud van het werk in combinatie met reisafstand

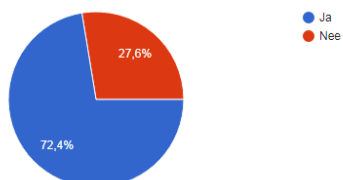
Welke (social) media heb je gebruikt in waardoor je bij je huidige baan uitkwam?

29 antwoorden



Heb je tijdens het oriënteren naar een baan meerdere werkgevers bekeken?

29 antwoorden



Wat zijn de doorslaggevende factoren geweest voor het kiezen van de gemeente Hellevoetsluis als werkgever? (29 antwoorden)

die andere organisatie wilde niet minder dan 32 uur per week

Ik woon in Hellevoetsluis en ik heb altijd als ambitie gehad voor mijn eigen gemeente te werken. Dat is dus ook gelukt. Ik werkte hiervoor in Rotterdam en de reistijd was niet goed voor mijn gezondheid.

mogelijkheden om vast in dienst te komen

Type organisatie en werkwijze die daar bij hoort.

Uitdagende werkzaamheden. Mogelijkheden als starter.

De functie, werkomgeving en reistijd.

Betrokkenheid en reistijd vermindering

Beleidsfunctie, veel eigen verantwoordelijkheid in werk, korte lijnen met bestuur

Het werk, de uitdaging

Dichtbij huis

Goed gesprek met leidinggevende en interessante vraagstukken (Wov, toetreding Syntrophos, vorming functioneel beheer WOV)

de functie

Afstand woon-werk/sfeer op de afdeling/mooie ligging van het gebouw

Nieuwe uitdaging, met daarbij goede kaders (opleiding, coaching on the job)

De afwisseling in mijn werk. Telefonie en balie.

De mogelijkheden tot doorgroeien (die er overigens nu niet zijn), goede secundaire arbeidsvoorwaarden.

4 jaar geleden lagen de banen nog niet zo voor het oprapen als nu, er was minder krapte op de arbeidsmarkt. Doorslaggevende factor was de bekendheid met de gemeente in de regio Rijnmond

Het fijne gesprek dat ik met Gerd van der Wal had gehad.

Mijn rol binnen ROB. Geringe afstand woon-werk

Dichtbij huis. Omgeving sprak mij meer aan dan in de grote stad.

afstand, arbeidsvoorwaarden

Leuke functie binnen een kleinere gemeente met minder reistijd

leuke baan, klantcontact

Afstand en vaste aanstelling

Leuke werkgever

Een optie voor een vaste baan, stabiele werkgever

Persoonlijke ontwikkeling

Dichtbij huis, interessante functie

zie hierboven

Ben je trots op het werk dat je voor de gemeente Hellevoetsluis doet? Licht je antwoord toe (29 antwoorden)

Soms. Als ik het resultaat van een leuk project zie.

Jazeker, ik vind dat ik heel nuttig werk doe. Ik word zeer gewaardeerd door mijn team.

Trots ben je op je werk indien dit ook je keuze is

Ja, je dient publiek belang. En de stad Hellevoetsluis is een fijne omgeving met toch uitdagende vraagstukken waaraan je kan helpen oplossen. Echter, De manier waarop de gemeente handelt inzake de WOV is niet in lijn met maatschappelijke waarden en normen. Het is goed dat dit wordt bekritiseerd.

Ja, ik mag mij iets bijdragen aan maatschappelijk relevante thema's.

Ja, ik merk dat ik een verschil kan maken voor mijn collega's. Zij krijgen meer tijd voor andere zaken.

Ik ben zeker trots als ik kijk naar de resultaten van mijn, ons, werk voor de gemeenschap.

Ja. Kan veel betekenen voor de inwoners.

Ja en nee, persoonlijk wel, maar werken bij de gemeente Hellevoetsluis klinkt voor de buitenwereld niet heel stoer.

Enigszins. Veel positieve ontwikkelingen waar ik een bijdrage in kan leveren. Facilitering (beveiligd mailen, goedwerkende laptop, flexibel kunnen werken) en goede afstemming in de lijn tussen staf en uitvoering is een groot aandachtspunt.

Ja en Nee. Nee heeft te maken met het feit dat heel veel zaken door de vorming van de Wov en de toetreding Syntrophos heel vaak uitstel vergen.

Absoluut. Het is een mooie gemeente om voor en in te werken. De functie is erg leuk.

Ik ben zeker trots. Het is een mooie gemeente en het werk dat ik doe is belangrijk werk

Ja zeker. Ik heb mijzelf de afgelopen jaren kunnen ontwikkelen en daarnaast zie je dat gelijktijdig die ontwikkeling ook in de organisatie heeft plaatsgevonden. In vier jaar is veel (positief) veranderd.

Ik ben trots op mijn werk. Vind het fijn als burgers tevreden ophangen/het gemeentehuis verlaten.

Ik vind trots niet het juiste woord. Ik ben bij met het werk en het geeft me voldoening als ik iets heb kunnen regelen voor mensen.

Ja hoor. Wat ik in Hellevoetsluis leuk vind is dat je in gesprek bent met medewerkers op alle niveau's zowel met alle lagen in de uitvoering als MT als bestuurders. Daarnaast heb ik een erg leuk team.

Ja, ik ben nog steeds heel blij dat ik deze baan heb gekregen.

Ja. Heb een aantal zaken kunnen bewerkstelligen die al vele jaren liepen

Ja, toen ik hier kwam werken stond ons team op het punt om te beginnen aan een verbetertraject. Met mijn input kan ik positief bijdragen aan de vorming van een verbeterd team, wat een positieve invloed heeft voor de inwoners van de gemeente Hellevoetsluis.

ja

Ja, ik vind dat ik een goede bijdrage kan leveren aan het uitvoeren van een wettelijke taak, ik vind klantcontact prettig en het is mooi werk om met mensen oplossingen te kunnen bedenken en uitvoeren voor vaak al langdurige problematiek.

ja, vooral het helpen van mensen aan het antwoord/product dat zij nodig hebben

Ja, mensen/inwoners kunnen helpen geeft voldoening

ja, leuk team en leuk werk. geen ene dag is hetzelfde

Ik ben niet snel ergens "trots" op. Ik ben tevreden met mijn werk, leer elke dag nog bij, ik heb veel variatie in mijn werk, ik werk in een fijne sfeer met mijn collega's. Dingen die voor mij erg belangrijk zijn.

Ja

ja, ik bekleed een functie waarin ik veel vrijheid heb. Ik bepaal mijn eigen agenda.

ja, mijn mooiste dag is wanneer ik iemand in beweging heb gekregen om zelf regie over eigen leven op te gaan pakken.

Wat zijn volgens jou redenen waarom iemand bij de gemeente zou moeten komen werken? (29 antwoorden)

Als je echt iets voor een woonplaats wil betekenen, en als je zin hebt om vaste patronen te doorbreken. Veel gemeenten zijn daaraantoe.

Verbonden zijn aan Hellevoetsluis. Het werken voor een gemeente leuk vinden. Een functie vinden die bij je past.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Intrinsieke motivatie omdat: Het is een lokale overheid, je dient de mensen van een stad. Je hebt weinig afstand tot de inwoners (in vergelijking tot een enorm overheidsorgaan) en kan daarom direct positief bijdragen aan de leefomstandigheden van mensen.

Bovenstaande reden.

Goede sfeer binnen het team, informele bedrijfscultuur, uitdagende werkzaamheden en goede arbeidsvoorwaarden

Informele organisatie waar inbreng en motivatie nog altijd welkom is ter verbetering en samenwerking van de verschillende afdelingen.

Dat je iets kunt bijdragen aan de maatschappij.

Arbeidsvoorwaarden

Prettige arbeidsvoorwaarden als ADV

Prima collega's en een mooie locatie

goede en leuke werkgever op een prachtige locatie

Omdat je op die manier naast het hebben van een baan ook iets voor de maatschappij doet. Ik denk dat mensen die bij een gemeente werken over het algemeen behoorlijk sociaal zijn

Diegene moet een uitdaging zien en zichzelf willen ontwikkelen.

Nvt.

Je geeft iets terug aan de maatschappij, direct te maken met mensen.

Zie hierboven.

Prima secundaire arbeidsvoorwaarden

Ontwikkelmogelijkheden

Moeilijk te beantwoorden voor andere vakgebieden binnen de gemeente. De gemeente Hellevoetsluis is een aantrekkelijke gemeente waarin voor werknemers veel mogelijkheden liggen om de gemeente op verschillende vlakken te verbeteren.

gezellige sfeer op de afdeling

Kleinere gemeente, waar je je veel mogelijkheid heb om je werk vorm te geven.

maatschappelijke betrokkenheid

Personeel uit het bedrijfsleven heeft een andere visie en verse kijk op zaken.

Goede en leuke werkgever. gezellige mensen op de afdelingen

De gemeente in zijn algemeenheid of specifiek Hellevoetsluis? Weet ik niet. Ikzelf vind de stabiliteit en arbeidsvoorwaarden erg fijn. Anderzijds kan ik mij ergeren aan het logge ambtelijke systeem, waardoor zaken lang kunnen duren voordat het geregeld is, of dat nu op faza gebied is, of direct met mijn werk te maken heeft.

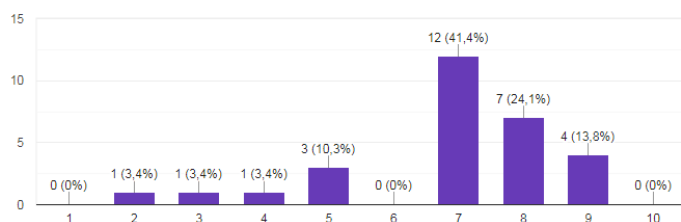
Veel uitdaging, je kan veel leren en persoonlijk ontwikkelen

Veel vrijheid om functie uit te voeren, goede arbeidsvoorwaarden.

inhoud van het werk en de vrijheid die je daar bij krijgt

Op een schaal van 1 tot 10, hoe betrokken voel jij je bij de organisatie?

29 antwoorden



Licht het antwoord op de vorige vraag toe.

het mag van mij daadkrachtiger en sneller

Ik vind alles leuk wat mijn eigen stad betreft. Daar hoort werken voor de gemeente bij.

kwaliteiten worden niet altijd gezien

Het is een lokale overheid, je dient de mensen van een stad.

Ik ben voornamelijk verbonden aan de activiteiten en directe collega's dan direct de hele organisatie.

ik voel mij gewaardeerd en mijn mening doet er toe.

Mijn betrokkenheid ligt op vele vlakken.

Niet overdreven betrokken bij de organisatie zelf, wel bij mijn werk en daar voel ik mijn verantwoordelijkheid.

Het is een organisatie waar de meeste mensen al minimaal 5 jaar werken. Daar kom je niet zomaar tussen.

Ben enthousiast en zie veel mogelijkheden om processen efficiënter en kwalitatiever in te richten, zodat het werk sneller en makkelijker verloopt. Het proces er naartoe is best stug en lijkt een lange lijn.

Door de werkzaamheden die ik moet verrichten voor deze organisatie zoals de vorming van de Wov en de toetreding naar Syntrophos. Helaas is de eerste gestopt.

Ben bij veel zaken betrokken en ken veel mensen.

Het team en mijn leidinggevende zorgen hiervoor, het is ook een stukje karakter en je moet betrokken willen zijn.

Mijn betrokkenheid is groot. Ik wil altijd het beste resultaat behalen voor de gemeente. Ook als er andere functies open staan bij de gemeente, zal ik mijn best doen om dit ingevuld te krijgen.

Ik voel me betrokken bij de organisatie mede door trefnet, email en de bijeenkomsten die er zijn.

Er is geen visie of sturing vanuit de organisatie. Er is niet duidelijk waar de gemeente voor staat. De kracht van de afdelingen mist.

Ik ben heel betrokken bij de goede dingen die gebeuren (=9), ik sluit me af voor de minder goede dingen die gebeuren (=5). Gemiddeld dus een 7

Ik woon in Hellevoetsluis dus ben als zodanig al erg betrokken bij deze gemeente. De organisatie vertegenwoordigt de gemeente waardoor ik mijn betrokkenheid ook via mijn werk kan uiten.

Voel mij niet echt ambtenaar na 30 jaar bedrijfsleven

Als het gaat om ons eigen team, ben ik zeer betrokken. Binnen ons team heeft iedereen de mogelijkheid om zich uit te spreken en zich betrokken op te stellen. Wij proberen betrokken binnen de organisatie te zijn door als ogen en oren van de wijk informatie door te spelen naar verschillende takken van de gemeente. Wat soms wel gemerkt wordt is dat niet iedere medewerker dit volledig kan waarderen, omdat dit als "meer werk" gezien kan worden.

-

Plezierige werkomgeving.

betrokken maar niet op die manier dat ik in de OR zou gaan o.i.d.

Momenteel speelt er teveel rondom de toekomst vd Gemeente. Druk maken heeft nu geen zin en ben ik iets minder betrokken

binnen het team ben ik erg betrokken maar bij de organisatie niet zo veel

Ik volg alles wel via website, meetings, maar betrek mijzelf hier niet in (als in lid worden van werkgroepen e.d.).

Ik werk nog te kort bij gemeente Hellevoetsluis om daar een goed antwoord op te kunnen geven, maar eerste gevoel is dat ik me voldoende betrokken voel

Ik voel me niet zozeer betrokken bij de organisatie op zich maar wel bij mijn functie en mijn werk / caseload.

Ik krijg heel veel informatie, echter informatie die echt relevant is krijg ik niet, waardoor ik vaak het gevoel heb dat we op een eilandje zitten.

Wat vind jij dat de gemeente Hellevoetsluis moet uitstralen naar een potentiële medewerker? (29 antwoorden)

dat wij op zoek zijn naar vernieuwing en dat een kandidaat hier aan kan bijdragen

Een aantrekkelijke werkgever met goede arbeidsvoorwaarden.

mogelijkheden om zich te kunnen ontplooiën

Let op het volgende, iedere persoons/groepkenmerk maakt dat andere dingen van belang zijn: -Dat is functie afhankelijk; - Leeftijd afhankelijk; - Generatie afhankelijk; - Genus afhankelijk (let op: niet alleen

geslacht afhankelijk); - Opleidingsniveau afhankelijk; - Nationaliteitafhankelijk; - Economische situatie afhankelijk; En veel meer!

Ontwikkelkansen, maatschappelijke meerwaarde

Gebruik maken van de kernwaarde van de gemeente. Waar staat de gemeente voor en hoe bereiken ze dit.

Aandacht, zorg en waardering voor de medewerker.

Een goede organisatie die ruimte biedt aan professionals. Ruimte om zelf ideeën en beleid uit te werken. Een werkgever die werkt vanuit vertrouwen in de medewerker.

Moderne organisatie zijn (door het ook daadwerkelijk te zijn) en extra ontwikkelmogelijkheden bieden die andere gemeenten niet bieden.

Dat de gemeente een betrokken werkgever is die oog heeft voor de groei en ontwikkeling van de werkgever, faciliteert, goed luistert en ontwikkelt op datgene wat goed en nodig is. Dat wat je in de vacature aangeeft ook gerealiseerd wordt in de praktijk. Als je doet waar je voor staat, straalt dat uit naar je omgeving en ook naar de potentiële medewerker.

Een betrouwbare, moderne werkgever

betrokkenheid

Ik denk dat al mijn antwoorden hier genoeg over zeggen. Over wat de gemeente moet uitstralen, nog een voorbeeld: Ik wil nog een compliment geven over de introductie dag (14-2-2019 j.l.) was zeer goed georganiseerd, een informele dag met een formeel onderdeel, een interessante rondleiding door de vesting, de burgemeester ontmoeten, een kijkje in het Droogdok.

De gemeente Hellevoetsluis is een ideale gemeente om voor te werken. De gemeente is niet klein, maar ook niet groot. Dit maakt dat je interessante projecten kunt doen, met veel zelfstandigheid. Bij een grote gemeente heb je veel minder ruimte voor eigen inbreng, terwijl je bij een kleine gemeente teveel verschillende dingen doet - waardoor je geen focus kunt hebben op een specifiek onderwerp.

Hellevoetsluis biedt ook kansen aan jonge werknemers. Je kunt een opleiding doen en ondersteuning krijgen.

Geen idee

Kan pas al er een goede sturingsvisie is. Dan pas kan pas dan de organisatie iets uitstralen. Ik vind dat ze moeten uitstralen dat ze een goede werkgever zijn die zich inzet voor de medewerkers. Waar ruimte is voor ontwikkeling en goede groeimogelijkheden.

Als je een generalist bent die invloed wil hebben op besluitvorming of uitvoeringsvraagstukken dan ben je aan het goede adres.

Thuisvoelen, samenwerken, waardering.

Ontwikkelingsmogelijkheden

Dat er mogelijkheden zijn om jezelf binnen je vakgebied te ontwikkelen. Binnen het team waar je voor werkt moet er een open gevoel zijn waarin een ieder zijn ideeën kan uiten en feedback kan geven aan zijn/haar collega's.

open en transparant

Verantwoordelijke gemeente, waar we met elkaar de dienstverlening voor de Hellevoetsluis burger zo goed mogelijk proberen vorm te geven.

betrouwbaarheid, duidelijkheid

Een gemeente die duidelijk is en staat voor zijn personeel. en mensen in vaste dienst aanneemt ipv inhuur via uitzendbureaus

lachen met collega's en hard werken.

Een organisatie waar je je gehoord wordt (en actie wordt ondernomen of duidelijk wordt aangegeven waarom dat niet kan). Een organisatie waar je je veilig en gewaardeerd voelt.

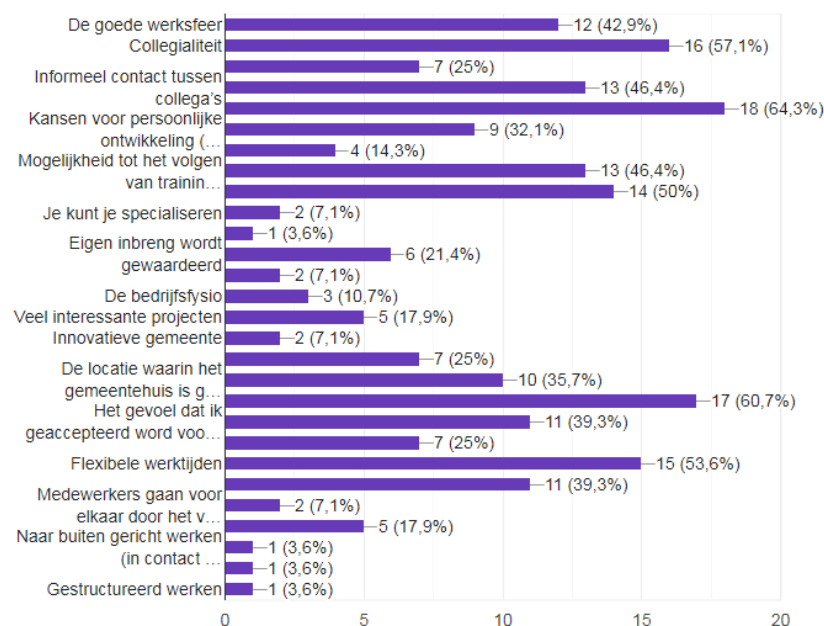
Mogelijkheden voor ontwikkelingen, grote diversiteit aan uitdagingen en interessante gemeentelijke projecten/ontwikkelingen

Professionaliteit, verstand van zaken (kennis)

betrouwbare werkgever

Wat maakt de gemeente Hellevoetsluis als werkgever uniek? Meerdere antwoorden mogelijk.

28 antwoorden



Een vraag gericht op jouw functie: wat maakt deze functie bij de gemeente Hellevoetsluis anders dan dezelfde functie bij een andere organisatie? (29 antwoorden)

Ik denk dat het in grote lijnen hetzelfde is.

Mijn functie is niet veel anders dan dat ik gewend was. Het feit dat het voor de gemeente is waar ik ook woon maakt het anders .

nvt

Een middelgrote gemeente biedt de mogelijkheid om minder hiërarchische lagen te hebben en dus een betere vertaling tussen aggregatieniveaus te bewerkstelligen.

Omgeving is prachtig. Lijnen met bestuur zijn kort. Contact met directe collega's is erg goed.

ik was niet werkzaam in deze functie bij mijn vorige werkgever. Ik was werkzaam in de commerciële dienstverlening.

Ik kan hier binnen mijn functie nog iets meer structuur en organisatie aanbrengen dan elders waar al een blauwdruk ligt.

De eigen verantwoordelijkheid voor je beleidsterreinen. Ligt ook aan het afdelingshoofd die daarin best veel vrijheid geeft en vanuit vertrouwen werkt.

Het brede takenpakket is goed voor mn ontwikkeling

Deze functie is niet specifiek anders dan bij een andere organisatie.

Niet

Weet ik niet

Daar kan ik niet over oordelen, deze functie is nieuw voor mij

De eigen verantwoordelijkheid en eigen inbreng.

De afwisseling van de werkzaamheden. bv, bij de gemeente Rotterdam deed ik alleen telefonie geen baliewerkzaamheden.

De collega's zijn super. Dat moet je in een andere organisatie nog maar treffen.

De schaalgrootte en daardoor de korte lijnen

Geen idee, heb mijn functie nooit elders gehad.

Veel vrijheid voor eigen invulling

Binnen deze gemeente kan ik mijzelf wat vrijer bewegen en heb ik meer controle over het werk wat ik moet doen. In grotere gemeente ga je met een takenlijst naar buiten en is die vrijheid minder aanwezig.

we zijn een zelfsturend team

kortere lijnen naar andere afdelingen/functiegroepen.

geen idee, geen ervaring mee

Ondanks inmiddels een administratiefunctie ben je toch verbonden met de inwoners waar je eigenlijk het werk voor verricht

erg leuke collega's in mijn team

Weet ik niet.

Nvt

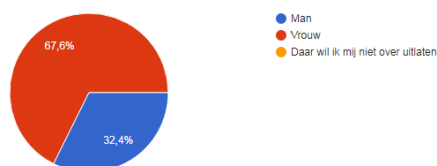
Ik kan integraal werken en beheer zelfstandig een caseload. Dit is voor mij als werknemer interessant (persoonlijke ontwikkeling) maar ook voor de klant heeft dit een meerwaarde omdat ze maar een aanspreekpunt hebben die op de hoogte is van de hele situatie.

de inhoud van de functie is breed, waardoor het hele proces inzichtelijk is

Bijlage 8 Resultaten enquête extern

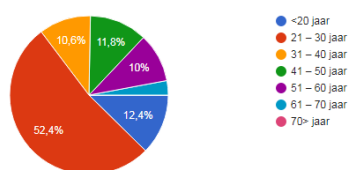
Wat is uw geslacht?

170 antwoorden



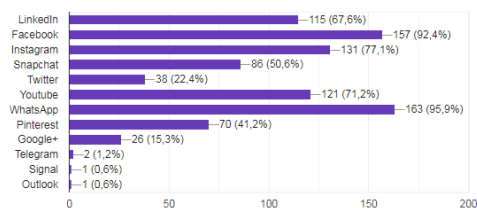
Wat is uw leeftijd

170 antwoorden



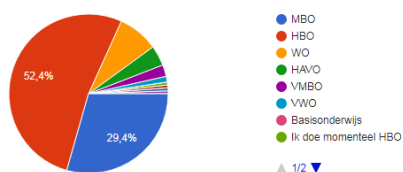
Welke social media kanalen gebruikt u?

170 antwoorden



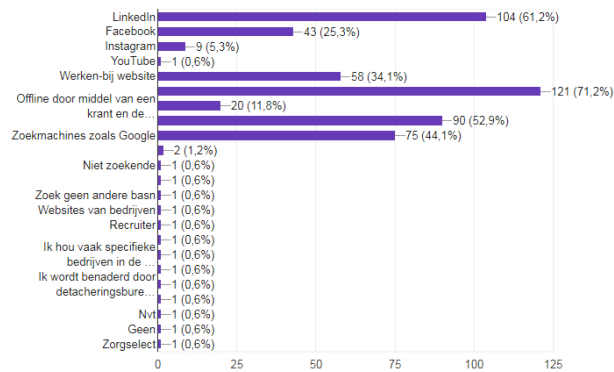
Wat is uw hoogst genoten opleiding opleidingsniveau?

170 antwoorden



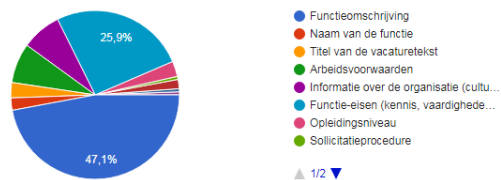
Via welke weg zoekt u vacatures?

170 antwoorden



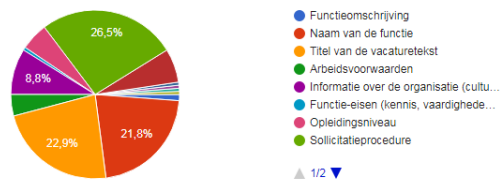
Wat is voor u het belangrijkste bij het lezen van een vacature?

170 antwoorden



Wat is voor u het minst belangrijk bij het lezen van een vacature?

170 antwoorden



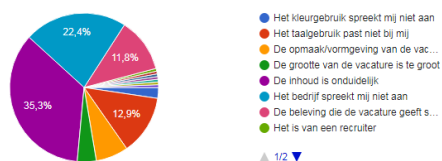
Wat is de reden dat u wel een vacature opent?

170 antwoorden



Wat is de reden waarom u niet een vacature opent?

170 antwoorden

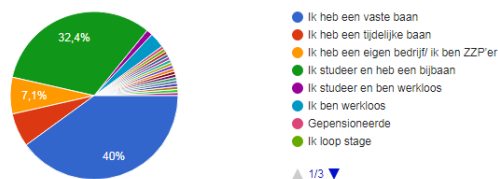


De volgende vragen zijn samengevat de meest opvallende/genoemde antwoorden. Voor het volledige overzicht, zie de spreadsheet via de link.

Wat zorgt ervoor dat u wel solliciteert	Wat zorgt ervoor dat u niet solliciteert
De sfeer. Duidelijke functie omschrijving, arbeidsvoorwaarden, salaris, reistijd (evt. vergoeding). Een heldere, krachtige vacature waarin ook het bedrijf goed naar voren komt. Wanneer ik mezelf kan vinden in de vacature. Goede arbeidsvoorwaarden. Het is duidelijk waarvoor ik solliciteer, bedrijfscultuur, functie biedt uitdaging. Het idee hebben dat ik bij het bedrijf pas. Flexibiliteit. Als ze open staan voor mensen met minder ervaring en deze willen helpen begeleiden dmv opleiding Als ik het wil/nodig heb. Een functie eisen die aansluiten op mijn genoten opleiding. Als ik denk dat het een match is qua cultuur en wensen. Duidelijke opmaak, als de organisatie open en eerlijk overkomt. Woon-werkafstand en doorgroeimogelijkheden De inhoud is duidelijk en het past bij mij / mijn achtergrond; de functie spreekt mij aan, en het gevoel dat er een kans is dat ik aangenomen wordt moet er zijn. Als de vacature duidelijk opgesteld is en mij direct aanspreekt. Ook hoe de sfeer onderling is binnen het bedrijf vind ik erg belangrijk om te lezen. Plus wat de functie en precieze werkzaamheden zijn.	Afstand. Als het bedrijf en de functiebeschrijving me niet aanspreekt. Wanneer de vacature vaag is, slechte arbeidsomstandigheden. Een vage vacature met een te lange titel en functieomschrijving, waar je niet wijzer van wordt. Als er voorafgaand aan de sollicitatie al te veel wordt gevraagd van de sollicitant. Te hoge eisen/verwachtingen van een sollicitant (bijv; min 5 jaar werkervaring). Slechte reviews/ervaring van anderen. Als de arbeidsvoorwaarden slecht zijn of helemaal niet in de vacature staan beschreven. Te laag salaris, te weinig doorgroeimogelijkheden. Als er spelfouten in de vacature staan of de vacature. spreekt mij niet aan. Als het een te formele sfeer lijkt. Hoe het bedrijf bekend staat. Slechte sfeer, slechte verhalen, ongeïnteresseerde mensen/website/vacature. Sfeer en cultuur die mij niet aanspreekt. Geen match. Chaotische lay-out en bedrijf spreekt niet aan. Onvoldoende uitnodigende vacature omschrijving. Slechte mond-tot-mond reclame. Als de werkgever een slechte naam heeft. Inhoudeloze vacature. Slordig, standaard, en verouderde vacatures

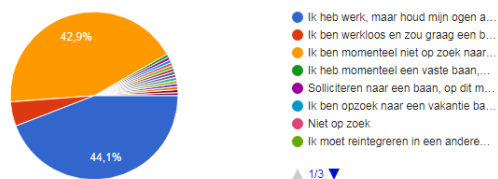
Wat is op dit moment uw werksituatie?

170 antwoorden



Bent u momenteel op zoek naar een nieuwe baan?

170 antwoorden



Als u een aanbod krijgt voor een nieuwe baan, zou u deze overwegen? Licht uw antwoord toe.

170 antwoorden

Ja

Nee

Ja, omdat deze werkgever niet leuk is

Op dit moment niet

Ja, altijd

Net aangenomen bij een nieuwe baan, dus nee.

Het gaat nu nog om een bijbaan, maar als ik een vaste bijbaan zou vinden in mijn studierichting, dan zeker

Ja, als de arbeidsvoorwaarden beter zijn dan mijn huidige baan.

Ja, wanneer het werk meer betaald en leuker is

Ja afhankelijk van de functie en werktijden.

Als alles klopt

Ja, ligt aan alles eromheen. Salaris / functie / bedrijf

Als u een aanbod krijgt voor een nieuwe baan, zou u deze overwegen? Licht uw antwoord toe.

170 antwoorden

Ja, ligt aan alles eromheen. Salaris / functie / bedrijf

Nee, momenteel niet. Zit wel goed.

Nee, ik ben tevreden

Als de arbeidsvoorwaarden prima zijn, doorgroeimogelijkheden zijn en een leuke sfeer in het team zit zou ik dit zeker overwegen.

Zeker.

Op dit moment loop ik stage, dus zijn de hoeveelheid uren bepalend

Ja, als het voor na mijn afstuderen is.

Misschien, afh van voorwaarden en uitdaging.

Niet nu, over 2 jaar ja

Ja, mits ik net als nu poging heb tot een vast contract

Dit is mij overkomen, in gesprek gegaan en per 1 mei bij een andere baan starten.

Antw: Als de voorwaarden wel beter zijn dan mijn huidige baan, is het natuurlijk een redelijke keuze.

Als u een aanbod krijgt voor een nieuwe baan, zou u deze overwegen? Licht uw antwoord toe.

170 antwoorden

Als het overeenkomt wat ik zoek

Afhankelijk van de uitdaging, ja.

Nee, zit goed bij mn huidige baan

Als het beter is dan nu wel

Dan ligt heel erg aan het aanbod. Als ik gelukkig ben op mijn huidige werk, zou ik het niet zo heel snel overwegen.

Misschien

Ja, omdat ik op zoek ben naar een nieuwe uitdaging

Als het een verbetering kan opleveren, uiteraard

Ja. Als de arbeidsvoorwaarden beter zijn

Nee, heb het naar mijn zin

Ja, indien er betere werkomstandigheden zijn wel

Als u een aanbod krijgt voor een nieuwe baan, zou u deze overwegen? Licht uw antwoord toe.

170 antwoorden

Nee, ik wil eerst mijn opleiding afronden

Hangt af van de baan

Ja, je moet je kansen open houden

Afhankelijk van de werklust: ja.

Misschien, ik heb weinig werkervaring en zou graag eerst via een stage werkervaring op willen doen

Nee, ben gelukkig met mijn baan.

Zekers als de werktijden en werkdruk normaal zijn en de verdiensten goed zijn ja hoor.

Zeker, indien het een goed aanbod is

Misschien, hangt af van wat de baan inhoudt, wat voor contract, aantal werkuren, mogelijkheid tot vast contract

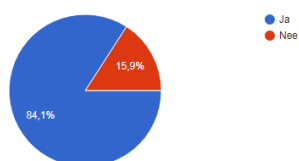
Moet er op vooruit gaan en gelijk voor vast contract

Altijd overwegen, afhankelijk van wat het werk inhoud

Waarschijnlijk niet. Het meeste aanbod wat ik binnen krijg via LinkedIn is kansloos.

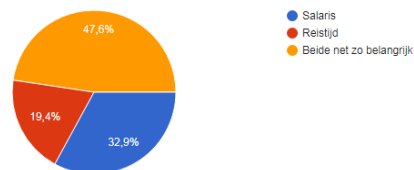
Vindt u zekerheid/vast contract een belangrijke factor bij een werkgever?

170 antwoorden



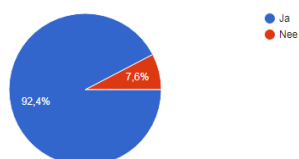
Vindt u salaris of reistijd belangrijker bij een werkgever?

170 antwoorden



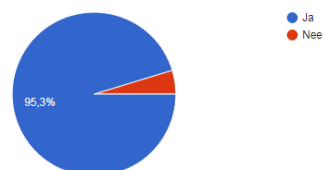
Vindt u het salaris een belangrijke factor bij een werkgever?

170 antwoorden



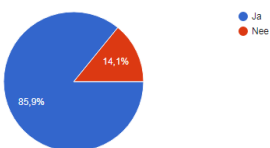
Vindt u het belangrijk dat een werkgever persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden biedt?

170 antwoorden



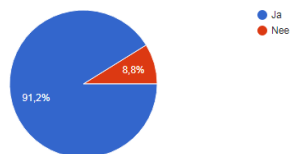
Vindt u het belangrijk dat een werkgever u de vrijheid geeft om zelf invulling te geven aan uw functie?

170 antwoorden



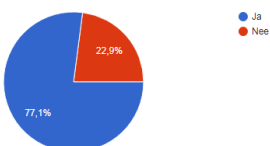
Hecht u waarde aan het hebben van verantwoordelijkheden binnen uw functie bij een werkgever?

170 antwoorden



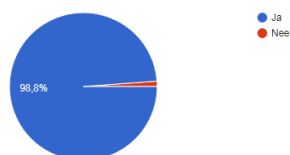
Hecht u waarde aan flexibele werktijden?

170 antwoorden



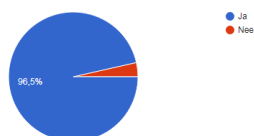
Vindt u het belangrijk dat een werkgever u de mogelijkheid biedt om een goede werk- en privé-balans te creëren?

170 antwoorden



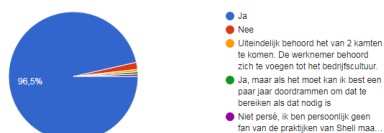
Vindt u een goede relatie met collega's belangrijk?

170 antwoorden



Vindt u het belangrijk dat de waarden en sfeer van een werkgever bij u passen?

170 antwoorden



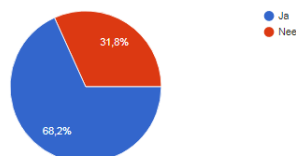
De volgende vragen zijn samengevat de meest opvallende/genoemde antwoorden. Voor het volledige overzicht, zie de spreadsheet via de link.

Wat vindt u het meest belangrijk in werkgever?	Wat zoekt u absoluut niet?
Salaris Werk sfeer is het belangrijkste Arbeidsvoorwaarden Dat het ook eens gewaardeerd mag worden als de dingen goed gaan. En niet alleen de fouten dingen te horen krijgt. Reisafstand zodat je een goede afstemming hebt van werk-privé. Je bent optijd weer thuis en vindt het daarom ook niet erg om af en toe langer te blijven. Ontwikkelingsmogelijkheden en flexibele werktijden. Het hebben van verantwoordelijkheden. Dit houdt het werk leuk en zo blijft het een uitdaging. Arbeidsvoorwaarden, ga niet in op tijdelijk of proefcontract Werkdruk Cultuur, functietaken en werkdruk Normen en waarden, kwaliteiten, persoonlijke visie. Dan kan je als "jezelf" zonder al te veel moeite het beste bij het bedrijf passen Persoonlijk ga ik eerst in gesprek met een werkgever om te kijken of ik de functie leuk vind en of de organisatiecultuur bij mij past. Daarna ga ik pas onderhandelen over salaris. Het gaat om het gevoel over het totaalplaatje. Werkdruk en werksfeer. De werkdruk mag niet te hoog zijn ivm de lichamelijke en psychische gezondheid van de werknemers. Ook vind ik het	Te veel lagen en procedures. Top down mentaliteit Onpersoonlijke organisatie Competitie Slechte sfeer Slechte arbeidsomstandigheden en weinig salaris Druk, arrogantie. Formele sfeer Eilandcultuur Een autoritaire werkgever die erg formeel is Cultuur e.d. Iemand die dingen belooft en het uiteindelijk niet waar kan maken. Te informele sfeer Korte termijn visie Als een werkgever werknemers te vrij laat of te streng is er moet een goede balans zijn Veeleisend super controlerend Hoge werkdruk Heel groot bedrijf waardoor het werk te specialistisch wordt en dus minder veelzijdig/afwisselend is. 9-17 achter een bureau aan opdrachten werken. Eilandcultuur Iemand die niet omkijkt naar zijn personeel en cliënten Oproep basis of te flexibel. Roosters Een autoritaire werkgever die erg formeel is

belangrijk dat er een goede werksfeer heerst. Daardoor voel je je prettiger en heb je meer plezier in je werk. Mijn salaris want uiteindelijk moet ik van dat geld dingen gaan betalen	een baan zonder uitdaging en begeleiding Dat ze puntje bij paaltje altijd hun zin krijgen en niet kijken naar wat goed zou zijn voor de werknemer.
---	---

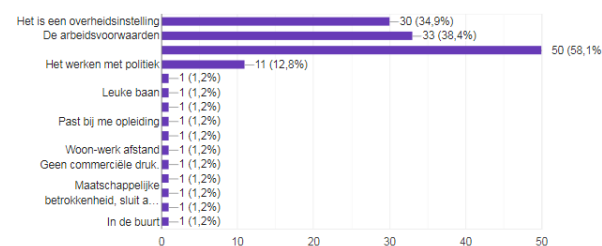
Vindt u het belangrijk dat een werkgever tijdens het zoeken naar een baan en de sollicitatieprocedure een beleving creëert?

170 antwoorden



Wat spreekt u aan in het werken bij een gemeente?

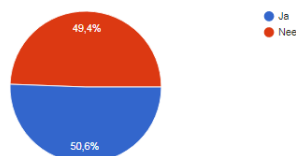
86 antwoorden



Werken bij een gemeente

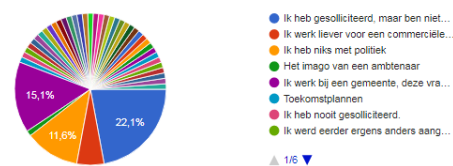
Heeft u wel eens overwogen om te werken bij uw eigen of omliggende gemeente?

170 antwoorden



Wat heeft ervoor gezorgd dat u uiteindelijk niet bij een gemeente bent gaan werken

86 antwoorden



Hoe kan een gemeente u enthousiast maken om te werken bij een gemeente? (54 antwoorden)

Nvt

Goede arbeidsvoorwaarden

Goede arbeidsvoorwaarden, laten zien van een goede werksfeer, mogelijkheden tot kennisverbreding (adhv cursussen, opleidingen of interne ondersteuning)

Geén idéé

Ook te luisteren naar onze ideeën.

Meebepalen over wat er gebeurt in de gemeente waar ik woon/werk

De vacature op meerdere sites delen/verspreiden. Voor meer bekendheid over de openstaande vacatures. En mensen ook een kans bieden om bij de gemeente te komen werken die eerder nog niet in/bij een overheidsinstelling hebben gewerkt. Niet meteen afwijzen maar juist openstaan voor mensen die uit bijvoorbeeld het bedrijfsleven komen.

Door geïnteresseerd te zijn in nieuwe en creatieve ideeën

Innovatieve functies aanbieden.

Stukje achter de schermen laten zien, wat zijn de voordelen van het werken bij de gemeente, transparant zijn over secundaire arbeidsvoorwaarden

Mensen beoordelen en betalen op wat ze kunnen in plaats van of ze al eerder bij een gemeente hebben gewerkt zou een goed begin zijn. En die belachelijke salarisschalen afschaffen en loon naar werk geven is ook een idee.

Goed salaris

inspirerende en uitdagende baan en goede arbeidsvoorwaarden

Toegankelijkheid

Gezellige werksfeer

Aantrekkelijke voorwaarden

Leuke, uitdagende functie

Ben ik al!

Niet

Functies veranderen

Interessante projecten (voor jonge medewerkers)

Als het een organisatie waar veel ontwikkeling op allerlei gebied gaande is

Salaris niveau gelijk aan het bedrijfsleven

Niet, ik zoek een baan die bij mij past en misschien is dat wel bij de gemeente

Werksfeer, arbeidsvoorwaarden

Vriendelijke, duidelijke en gezellige website

Juiste inhoudsomschrijving. Uitdagend omschrijven.

Leuke vacature

door meer informatie te geven over alle functies en doorgroeimogelijkheden

Kansen geven om echt verandering teweeg te brengen, en af te stappen van het bureaucratische imago

Meer met creatievere projecten komen

Door de impact van mijn werkzaamheden op de bedrijfsvoering te benoemen.

De Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren intrekken ;-). Benadrukken dat je een positief verschil kunt maken in je directe leefomgeving.

Minder "managen" maar meer naar buiten en technisch inhoudelijk het werk doen

Door toegankelijk te communiceren

Ik ben al enthousiast

een interessante functie aanbieden

De voordelen goed benoemen, zoals ruimte voor eigen ontwikkeling door middel van opleiding bijvoorbeeld

ook mogelijkheden voor zzp neerzetten (kleine zelfstandigen geen aanbesteding)

Prettige arbeidsomstandigheden, goede werksfeer, duidelijk maken wat er van mij verwacht wordt.

Duidelijkheid over wat werken bij de gemeente precies inhoudt

Een passende baan aanbieden

Leuke passende functie en goede arbeidsvoorwaarden

Me uitnodigen voor een gesprek als ik solliciteer.

De motivatie om te werken voor een publieke organisatie is intrinsiek. Het enthousiasme zal versterkt worden de gemeente/het werk zal doen aan mijn verwachtingen

Geen

Vrijheid om eigen projecten op te zetten, zorgen voor korte lijnen binnen de organisatie

Leuke functie met goed salaris

De juiste baan aanbieden

Een vacature echt toegespitst op de inwoner

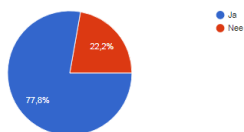
Uitnodigen voor een gesprek

Hou op met vriendjespolitiek

Stagiaires nieuwe stagiaires laten zoeken met positieve ervaringen

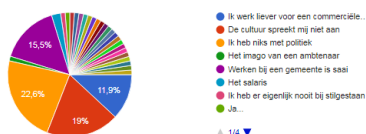
Minder suf overkomen en met de tijd meegaan

Heeft u nog steeds interesse in het werken bij een gemeente?
63 antwoorden



Niet werken bij een gemeente

Wat weerhoudt u ervan om te solliciteren bij een gemeente?
84 antwoorden



Toelichting op vorige vraag. Lege antwoorden zijn verwijderd.

Lijkt me erg stijfjes en saai

Zie hierboven

Het zou wel kunnen met mijn opleiding

Ik denk dat het werk bij de gemeente te standaard is voor mij

Betere voorwaarden en beloning

Nee...

Semiambtenaar geweest in academisch ziekenhuus. Ga meer voor persoonlijker en kleiner

Ik ben daar nog te jong voor

Het lijkt mij saai om bij de gemeente werken

Deze ervaring van verschillende mensen uit verschillende gemeentes gehoord

Geen toelichting

Gemeente bied nooit wat mijn huidige werkgever bied

Vind het niks

Werk liever in de zorg

Compleet andere mentaliteit

Al dat politieke theoretische geneuzel van een kantoorbaan wil ik niet

Niet mijn vakgebied

N.v.t.

Té formeel

Ik heb bewust een studierichting gezocht met een zeer kleine poule van 'mensen' die erin kunnen werken (zeer gespecialiseerd) en een gigantische omzet met wereldwijde baankansen. Ik ga dan niet voor een mager salaris beleidswerk doen voor de gemeente, als ik ervoor kies om iets dergelijks te doen moet het op nationaal niveau d.w.z. voor een ministerie.

Heb er niks mee.

Ik ben nog niet echt op zoek gegaan

Ik ben geen kantoormens.

Regeltjes

Ik ben aan het specialiseren binnen een specifiek onderwerp binnen de IT. Gemeentes zijn naar mijn verwachting zich nog niet aan het richten op deze ontwikkeling.

Nooit over gedacht

Het lijkt me een saaie kantoorbaan

Het is niet mijn type werk (op allerlei gebieden die er daar zijn) om daar enthousiast over te worden

Ik ben muzikant, dus werken bij de gemeente past niet in mijn straatje

Werken voor een klant

Lijkt me heel saai

Geen interesse in politiek.

Ik denk dat het antwoord genoeg verteld.

Werken amper

Het lijkt me niet interessant en niet echt aan gedacht

Weinig functies

Service monteur liften

Interesse in jong, fris en energiek bedrijf

Nvt

T werk klinkt saai

Nooit over nagedacht

Ik heb niets met politiek

Ben timmerman . Die zoeken ze daar niet

Weinig toelichting nodig denk ik

Het spreekt mij niet aan om kantoor werk te doen

Met een MBO opleiding zal ik bij de gemeente nooit het salaris krijgen wat ik momenteel bij mijn huidige werkgever ontvang

ik heb er geen interesse in

Een politieke cultuur

Ik ben ontwerper. Iedereen bij gemeente is niet jong en fris genoeg om zoiets te accepteren

Mijn interesses liggen niet in de politiek.

Politiek spreekt mij echt geen procent aan

Het imago past niet bij mij

Algemene indruk is saai

Geen. Werk liever commercieel en nooit bij me opgekomen

Ik ben niet geïnteresseerd in het werken bij een gemeente.

De ambtenaren cultuur maakt het voor mij dat ze zich niet beschouwen als een commerciële organisatie. Terwijl dit in mijn optiek wel zo mag zijn. Ze moeten willen dat huishoudens naar onze stad komen verhuizen of dat de huidige inwoners zich goed voelen.

Dit omdat het een creatieve opleiding is

Zegt genoeg toch, alleen maar regels en kantoorwerk interesseert mij niet

Ik verdiep me niet echt in de politiek

Commerciële bedrijfsleven trekt meer en hoor je meer over

Ik heb mij nog niet zo zeer verdiept in werken bij de gemeente.

De gemeente is een ambtenaar idee.

Het is een strikte cultuur met veel regels. Dit is niet mijn ding

Nee, nooit in verdiept

Wil graag met heden werken

Kantoorbaan is niet aan mij besteed.

lijkt mee een saaie baan

Ervaring met stage. Nooit meer ga ik een gemeentehuis werken

Bureaucratie spreekt me niet aan

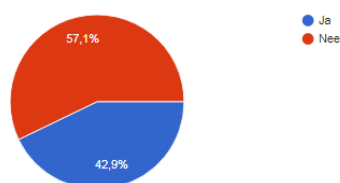
Ben niet echt een kantoortype

Nooit aan de orde geweest

Nooit aan gedacht

Kan de gemeente uw interesse in een gemeente als werkgever nog veranderen?

84 antwoorden



Deze vraag is alleen van toepassing als u bij de vorige vraag 'Ja' heeft ingevuld. Hoe kan de gemeente uw interesse in een gemeente als werkgever veranderen? (36 antwoorden) Lege antwoorden zijn verwijderd.

Als ze hipper en flexibeler over zouden komen

Een functie waarin ik bovenstaande kwaliteiten kwijt kan

Als blijkt dat ik bij de gemeente ook creatief aan de slag mag met communicatie

Mening kan altijd veranderen wanneer je ouder wordt

Door uit te leggen wat er zo interessant is aan werken bij een gemeente

Het imago van "werken bij een gemeente" beter maken en de werksfeer verbeteren. Het lijkt me al stukken leuker als het allemaal wat "losser" zou zijn.

Competatief salaris

Op dit moment nog geen idee, daar ik nog lekker in mn huidige baan zit

Aantonen dat men innovatief is binnen de IT en open staat voor nieuwe ontwikkelingen.

Goed Salaris bij een interessante functie

Efficiënter werken of meer openheid over wat ze nou precies doen

Laten zien wat voor werksfeer er hangt

Omscholing en goede voorwaarden

Meegaan met de tijd

Arbeidsvoorwaarden

Hele interessante functie, bij mijn opleidingen passend

Als ze met een functie komen die mij aanspreekt

Flexibelere cultuur creëren

Meer sfeer laten zien

Als de functie en de manier van werken vernieuwend en innovatief is

Commercielere sfeer

Een goede vacature.

Meer reclame maken voor de verschillende functies/banen die beschikbaar zijn bij de gemeente

Als er een passende functie/vacature beschikbaar is.

Als ze een leuke baan zouden aanbieden die mij aanspreekt

Doelgroep benaderen. Functieprofielen aantrekkelijker maken. Breder oriënteren.

Mij aantonen dat ik een verschil kan maken in de gemeente door mee te werken

Goed bod doen voor de functie en salaris

Leuke uitdagende baan

meer openheid over vacatures en wat deze precies inhouden.

Als ze een mooi voorstel doen en me er zelf ruimte aangeven

Misschien een mogelijkheid wanneer mensen met een beperking bij de gemeente werken. Ik zou hen daarin wel willen begeleiden.

Bijlage 9 Transcript interviews

Transcript 1

- *Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd.*

Interviewer: Zullen we beginnen met de eerste vraag?

Geïnterviewde: Ja, dat is goed.

Interviewer: Hoe ben je in aanmerking gekomen bij gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Hoe ben je zegmaar je zoektocht begonnen en hoe kwam je hier?

Geïnterviewde: Via mijn moeder. Zij had gezien dat hier een vacature open stond voor boa en ik was nog bezig met mijn laatste stageperiode en toen dacht ik laat ik het gewoon proberen. Ik zat er nog wel over te twijfelen omdat ik hier ook woon, dan moet je ook keuzes maken.

Interviewer: Dus je moeder zag de vacature en toen heb je gereageerd. Weet je toevallig ook waar ze deze gevonden heeft? Facebook, website?

Geïnterviewde: Ik denk gewoon op de website.

Interviewer: Ja dat is voor ons ook wel belangrijk om te weten zodat wij dan weten op welke kanalen wij kunnen gaan promoten. Natuurlijk komen de vacatures ook wel op de website te staan, maar dan kunnen we de andere middelen nog onder de aandacht brengen.

Hoe kunnen wij onszelf als gemeente Hellevoetsluis ons beter richten op de markt? Zegmaar als leukere werkgever.

Geïnterviewde: Ja dat is een beetje lastig.

Interviewer: Ja haha dat klopt, het moet ook wel een beetje innovatief zijn om wat meer mensen aan te trekken, ook van jouw leeftijd. We zijn aan het vergrijzen namelijk.

Geïnterviewde: Misschien wat meer voorbeelden. Nu hebben we gewoon een vacature en die is altijd hetzelfde. Met voorbeelden kan je ook laten zien van wat ga je tegenkomen, maar jouw werkgever legt zijn prioriteiten op een bepaald soort werk zodat je misschien dan ook weet van goh, dit kan ik verwachten als ik hier ga solliciteren en word aangenomen. Daar zit nog wel verbetering in.

Interviewer: Ja dus meer een realistisch beeld schetsen van de werkzaamheden als het ik goed begrijp? Misschien zoiets als een kijkje in de keuken?

Geïnterviewde: Dat zou voor andere vakgebieden wel interessanter zijn. Voor ons zou een informatieavond interessant kunnen zijn.

Interviewer: bedoel je dan meer een soort banenmarkt?

Geïnterviewde: ja zo zou het ook kunnen zijn. Dan gooi je er van elke afdeling wat mensen neer en die praten dan over hun eigen ding. Dat communiceer je dan aan overal zo van: kom! En dat zou wel een goede stap zijn.

Interviewer: En om meer jouw doelgroep aan te trekken, waar heb je meer behoefte aan op dit moment? Naast het feit dat je inzicht wilt hebben in de baan zelf en de werkzaamheden.

Geïnterviewde: Als ik naar mijn werk kijk, dan gaat het vooral om een realistisch beeld te schetsen. Veel studenten van mijn opleiding willen naar de politie gaan, dat is ook eigenlijk de bedoeling. Het is wel een handhaving opleiding. Het beeld van handhaving dat mensen hebben is dat het een saai beroep is, wat niet zo is want het is heel interessant. Er gaat bijvoorbeeld veel aankomen wat het aantrekkelijker gaat maken over vijf jaar.

Interviewer: Kan je een voorbeeld noemen over wat eraan gaat komen over vijf jaar?

Geïnterviewde: Je gaat meer bevoegdheden krijgen, feiten die wij van de politie overnemen. De politie wil zich richten op de grote criminaliteit en de kleinere overtredingen komen bij ons

terecht. Dat vooral. Maar ook met veel casussen waarin je samenwerkt met andere afdelingen die het interessant maken. Kijk, we hebben woonoverlast en daarbij zijn wij ook betrokken. Wij gaan dan praten met mensen en hoe zij overlast veroorzaken. Wij verzamelen al deze informatie en zetten het uit. Het is veel meer dan iedereen dat denkt. Zij denken dat je wat auto's gaat bekeuren en wat mensen gaat aanspreken op hun hond en that's it.

Interviewer: Je hoort ook wel eens dat ze alleen maar rondrijden in auto's om te kijken of je wel je hondenpoep opruimt hahaha. Dat is een beetje het imago.

Geïnterviewde: Ja het is het imago en deel van je werk, maar er zit veel meer achter. Overal waar je kijkt kan wat achter zitten. Een huis met gesloten gordijnen met alles afgeplakt, daar kan wat aan de hand zijn en ja daar ben je ook mee bezig.

Interviewer: Dat is dus wel iets wat wij kunnen gebruiken in de communicatie wat betreft boa's? Als we op zoek moeten gaan naar een nieuwe boa, dan kunnen wij dit soort dingen gebruiken in onze arbeidsmarktcommunicatie?

Geïnterviewde: Ja eigenlijk zou je mensen die geïnteresseerd zijn moeten uitnodigen en laten zien van goh dit is wat het werk inhoudt. Eigenlijk kan je hem verder doortrekken. We hebben hier te maken met een kleine stad, kleiner dan Rotterdam. Wat is nou het verschil? Op het moment dat jij constant de straat op wilt, dan is die grote stad wat voor jou. In een kleinere stad heb je meer de vrijheid en kan je met meer casussen aan de gang. Ik kan me voorstellen dat mensen zeggen van goh dat vind ik interessanter dan in Rotterdam.

Interviewer: Vind je dat dan ook dat dat het werk leuker maakt? Omdat het een wat kleinere stad is?

Geïnterviewde: Ja.

Interviewer: In hoeverre vind je dat een onderscheidende factor en moeten wij dit ook naar buiten toe uitdragen? Dat je hier wat interessantere casussen hebt.

Geïnterviewde: Bedoel je naar potentiële kandidaten?

Interviewer: Ja.

Geïnterviewde: Ja dat is zeker onderscheidend en kan je meenemen, dat zeker. Je moet wel voorzichtig zijn want je moet het niet afvallen tegenover Rotterdam. Maar je kan het best wel benoemen door die duidelijkheid te scheppen. In Rotterdam is het wat meer professioneel, maar het is wel een drukke stad en daar kom je meer vervelende situaties tegen dan dat je hier hebt.

Interviewer: Ik denk dat we dan niet die vergelijking moeten maken, maar meer moeten toelichten van goh ben je op zoek naar zus en zo, dan ben je bij gemeente Hellevoetsluis aan het juiste adres. Dan weten wij in ieder geval wat wij naar buiten moeten communiceren indien wij een functie krijgen voor boa.

In hoeverre ben je trots om hier te werken?

Geïnterviewde: Ja in zekere mate wel, kijk als ik op straat iets tegenkom. Je krijgt hier een werkwijze mee die oplossingsgericht is en niet alleen van joh je loopt daar met je hond en je krijgt een boete. In die zin ben ik er trots op. Momenteel hebben we wel wat problemen waar we tegenaan lopen en daar ben ik wel minder trots op, zo simpel is het gewoon.

Maar als ik puur inhoudelijk kijk, naar het werk dat we verrichten en wat we voor elkaar krijgen, ja daar ben ik gewoon trots op.

Interviewer: Vertel je dat ook op verjaardagen of is dat not-done?

Geïnterviewde: Nee, dat is niet zozeer omdat ik mij schaam voor mijn werk. Want ik ben er gewoon trots op, maar dat is nog gewoon het vertekende beeld dat mensen hebben.

Interviewer: van een gemeente of boa?

Geïnterviewde: beide. Een voorbeeldje: van de week zat ik er weer bij eentje en dan heb je wat hondeneigenaren en die gaan dan zitten blazen over hondenbelasting en dan zit ik daar van hartstikke leuk, maar hier ga ik gewoon niet op in. Tuurlijk, we kunnen er leuk over praten en die heb ik ook gehad en dat is dan omdat andere mensen erover beginnen. Maar ik ga niet zelf over beginnen.

Interviewer: Heb je het gevoel dat je jezelf moet verdedigen, stel dat ze erover beginnen? Over het imago van een ambtenaar of een boa. Zo van: wacht even, het is heel anders dan jij denkt. Voel je die druk?

Geïnterviewde: Nee, het is geen druk. Soms voel je je wel aangesproken om er wat van te zeggen dat iemand er zo over denkt, maar ik ben altijd oplettend. Is diegene daarin mee te nemen. Is het gewoon hun mening en daar blijft het bij. Op een gegeven moment heb je een punt bereikt van we hebben beide een mening en daar blijven we bij, maar dat komt ook door de geschiedenis het heeft en dat ga je niet zomaar kunnen veranderen. Je kan dat alleen veranderen door je werk goed te doen, successen te behalen en daarop hameren. Door social media in te zetten en onder de aandacht te brengen. Zo gaan mensen je dan zien als een gemeentepolitie, daar komt het ook een beetje op neer.

Interviewer: Dat is het wel een beetje. Het beeld van een mens gaat niet zomaar veranderen, daar gaat een heel lang proces overheen. Er zijn altijd van die doorgewinterde zeikers die blijven zeggen: die werken van 9 tot 5 en dan lekker naar huis.

Geïnterviewde: Je hebt inderdaad altijd van die zeikers ertussen zitten die dan het er niet mee eens zijn dat ze aangesproken worden, dat zie je bij ons en bij de politie. Die zijn dan een keer aangesproken en dan gaan ze overal zoeken zodat ze iets over kunnen zeggen.

Interviewer: Er zal altijd wrok blijven. Maar dat zit in de mens, dat verander je niet zomaar. Mensen moeten het nut gaan inzien van waarom je er bent. Want stel nou dat je er niet bent, wat gebeurt er dan? Wat nou als je iemand niet aanspreekt op het fout parkeren van de auto, dan staan er dalijk 100 auto's verkeerd geparkeerd. Dat is ook niet helemaal de bedoeling.

Geïnterviewde: Ja en dan komt de brandweer eraan of de ambulance en die kan er dan niet door. Daar gaat het om.

Interviewer: Ja en dat moet je dus gaan bereiken, dat mensen het nut inzien en dat kan soms best pittig zijn.

Geïnterviewde: Ja daar gaan we wel voor. Dat is ook het verhaal wat je overbrengt. 9 van de 10 zal het begrijpen en die denken dan je hebt ook gelijk. En die andere begrijpt het dan niet, ja so be it.

Interviewer: denk je dat storytelling een bijdrage aan kan geven. Een verhaal opzetten door middel van een filmpje of tekst en dan kan een voorbeeld zijn wat we net besproken hebben. Dat concept met die verkeerd geparkeerde auto's en dat de ambulance niet doorheen kan. Een soort confrontatie. Zou dat helpen denk je? In het bewustzijn van het belang van de handhaving. Het is maar een fractie, maar toch.

Geïnterviewde: Ik denk dat het een impact kan hebben voor preventie en het informeren van de burgers. Dat zou wel een manier te kunnen zijn door het te laten zien. Het mooie zou zijn als je dat in een video kan laten zien, dat kan heel ludiek en het kan zelfs grappig zijn zodat

mensen zich getrokken voelen en toch de boodschap meekrijgen. Het kan best wel een ding zijn ja. We moeten ook meer social media gebruiken. Daar zou je zulke dingen wel op kunnen delen.

Interviewer: Ja, of een YouTube account waarop je dingen filmt uit het leven van een boa. Ik denk dat je daarmee ook veel bereikt. Dan ziet men ook waar je mee bezig bent en kunnen ze het gaan begrijpen.

Wat vind je dat de gemeente Hellevoetsluis moet uitstralen naar een potentiële medewerker?

Geïnterviewde: Dat het een open omgeving is, waarin jij zeker ook een inbreng kan hebben wat breder loopt dan de functie waarop je solliciteert. Dat je door kan groeien, het is niet alleen dat je hier komt en je blijft dat doen tot je 67^{ste}. Als jij het goed doet, dan kan je ook jezelf ontwikkelen. Wie weet kan je gewoon een opleiding volgen terwijl je hier aan het werk bent. Dat je elkaar ook feedback kan geven en daarop niet afstraft wordt. Dat is denk ik het belangrijkste wat je als werkgever moet tonen.

Interviewer: Hoe denk je over de cultuur en de werksfeer hier binnen de gemeente? Zou dat ook belangrijk zijn om naar buiten uit te stralen of vind je meer dat het moet blijven bij de eerdergenoemde aspecten zoals openheid enzo.

Geïnterviewde: Ja, dat kunnen we zeker naar buiten toe communiceren. Ik voel dat ik alles kan zeggen wat ik wil, wel op de juiste manier natuurlijk. Het enige is dat niet iedereen daarvoor open staat, binnen de organisatie. Iedereen heeft zijn eigen eilandje en binnen ons vakgebied komen we tegen wat al die eilandjes maken en bieden. Zoals nieuwe wegen en ga zo maar door. Wij proberen feedback te geven of informatie zo van: nou dit of dat gaat niet goed. Wij proberen dan een oplossing te vinden samen en dan merk je heel erg dat sommige personen denken van: jij geeft mij meer werk, daar heb ik geen zin in. Dan is het wel dat je het kan zeggen, maar ze doen er niks mee.

Interviewer: Als ik het je zo hoor zeggen, vind je dan dat er een eilandjescultuur is? Van wij doen dit dus houden wij ons alleen bezig met dat.

Geïnterviewde: Ja dat denk ik wel ja.

Interviewer: Denk je dat het verstandiger is dat we het dan omvormen tot een geheel? Aangezien het collegeprogramma 'samen doen' is en niet ieder voor zich.

Geïnterviewde: Ja dat denk ik wel, wij zijn er ook al mee bezig, alleen ik denk dat het nog laag gehouden moet worden zodat mensen erop geduid worden. Omdat mensen hier nog niet weten wat wij allemaal kunnen betekenen. Van joh als iemand wat tegen je zegt, kijk er goed naar en zorg dat er iets mee gedaan wordt als dat nodig is. Nu wordt het wel beaamd, maar wordt het niet aangenomen omdat er geen geld en tijd is. Als er tijd en geld is, kunnen wij dan ook tegen de burger zeggen van in de toekomst kunnen we hieraan werken en we hebben het aangegeven.

Interviewer: Ja weet je, het komt niet uit de lucht vallen, dus doe er wat mee. Het wordt niet voor niets gezegd. Wat vind jij de belangrijkste waarden die naar de potentiële werknemers moet worden uitgedragen?

Geïnterviewde: Respectvol naar elkaar zijn. Het maakt niet uit wat je doet, je moet respectvol behandeld worden. Ook al maak je de grootste fout ooit, dan nog moet je met respect met elkaar omgaan. Als je de organisatie moet verlaten, moet dit op een passende manier moet gebeuren. Dat vind ik het allerbelangrijkste. Als ik iets doe wat niet goed is, roep me dan bij je en zeg: Joh jas, wat je gedaan hebt is niet zo handig geweest, doe het de volgende keer anders,

in plaats van dat er niks mee gedaan wordt en je hoort dat je eruit moet of je huid vol gescholden wordt.

Interviewer: dus jij vindt respect wel een van de waarden die naar buiten toe moet worden gecommuniceerd? Hoe vertaal je dat in je werk?

Geïnterviewde: Je spreekt elkaar normaal aan, hierbinnen is het gewoon: je zoekt een goed moment uit. Je gaat niet iemand afvallen als de burger erbij staat. Je zoekt een goed moment uit en zegt van goh dit is er gebeurd, ik vind dat dat anders had gekund en wat vind jij ervan? Zo ga je het gesprek aan en dan kom je er wel of niet uit, maar dan ga je toch het gesprek aan. Stel je komt er niet uit, dan zeg je van goh toch zie ik het ergers. Is het in zoverre erg is, dan haal je iemand erbij om nog een opinie te vinden. En buiten praat je normaal met iemand. Je spreekt iemand aan en zegt van goh ik heb dit gezien en dan ligt het een beetje aan je strategie. Ga je iemand gelijk bekeuren of blijft het bij een waarschuwing. Maar je blijft altijd met waarde praten, iemand in de waarde laten. Iemand de situatie laten begrijpen en ingaan op de reactie die je terugkrijgt. Als iemand met respect terugpraat, dan heb je een topgesprek gehad. Doet iemand lelijk, dan ga je daar anders mee om, maar wel met respect.

Interviewer: Ik heb daar wel respect voor, dat je in zulke situaties met respect blijft handelen en dat vind ik wel heel knap.

Geïnterviewde: Een ander voorbeeld is dat als je iemand spreekt over hondenbelasting, dat je dan uitlegt van goh dat moet u betalen omdat wij dan ervoor kunnen zorgen dat u uw hondje op meerdere plekken los kunt laten rennen.

Interviewer: Zoals de hondenspeeltuin?

Geïnterviewde: bijvoorbeeld ja.

Interviewer: hoe zou je de werksfeer omschrijven naar een potentiële werknemer?

Geïnterviewde: geen idee hahaha. Heel de gemeente zou ik niet weten, ik weet niet in hoeverre andere mensen met elkaar omgaan. Maar wat ik heb meegemaakt is voornamelijk wat ik al eerder heb gezegd: respect en je kan input brengen.

Interviewer: In voor een praatje, een grapje hier en daar. Dus die werksfeer zou je wel als goed omschrijven als ik het zo hoor? Zou je dat naar buiten communiceren, dat dat een sterk punt is?

Geïnterviewde: Ja, in ieder geval wel de goede sfeer ja.

Interviewer: Top, dat is dan iets wat we kunnen gebruiken. Dan gaan we even kijken naar de merkessentie, die wordt als moeilijk ervaren. 2 a 3 woorden om de gemeente Hellevoetsluis te omschrijven. Voorbeeld is Hema: Bijzondere Eenvoud. Twee of drie woorden waarvan je denkt goh de gemeente Hellevoetsluis is echt dit.

Geïnterviewde: Ja dat is wel lastig hahaha. Ik denk sowieso doorgroeimogelijkheden, dat zie je wel terugkomen. Hoe zeg je dat? Het zal niet een woord zijn: het is niet te groot en niet een te kleine gemeente.

Interviewer: Een beetje een middelgrote gemeente.

Geïnterviewde: Ja dat is wel een van de sterke punten en het is niet zodanig dat je overkomt in het werk en niet zodanig klein dat je niks te doen hebt, je komt altijd wel wat tegen. En ja dan toch wel het grootste gedeelte collegialiteit.

Interviewer: Ja, dat is een mooie. Dat kwam ook uit in de cultuurscan dat medewerkers collegiaal zijn naar elkaar, betrokken zijn bij hun werk enzo. Dat is fijn om te horen vanuit de

medewerkers zelf. De laatste vraag die heb je eigenlijk al beantwoord, dat is de vraag wat je vertelt op verjaardagen over je werk.

Geïnterviewde: Ja, niks eigenlijk hahaha.

Interviewer: Ja, dat was hem eigenlijk. Ik weet niet of je nog dingen hebt van goh, kijkend naar arbeidsmarktcommunicatie van: dit kan anders. Denk hierbij aan middelen. Heb je nog tips en tricks?

Geïnterviewde: Voornamelijk op social media.

Interviewer: En dan wat meer frisjes communiceren?

Geïnterviewde: Ja het is nu een beetje stijfjes.

Interviewer: Ja, het is nu een beetje stijf en saai en doet het niet veel. Maar dat is mijn mening.

Geïnterviewde: Eigenlijk zou je Instagram kunnen inzetten. Voor elke functie die je openstelt maak je een filmpje met daarin wat je ongeveer gaat doen. Voor meer informatie naar die gemeente site. Dan komen mensen je wel tegen. Nu is het puur dat je eerst op de site moet kijken of er een vacatures open staat. Als je meer naar buiten toe brengt, dan gaan mensen die een baan hebben kijken van goh wat kan ik daar nou bereiken. Uiteindelijk heeft iedereen wel iets wat in zijn huidige baan niet leuk is en misschien heeft gemeente Hellevoetsluis wel juist datgene wat die persoon zoekt. Maar dat moet je juist naar buiten brengen op een leuke manier.

Interviewer: Ook wat bij de doelgroep past. Weet je we hebben nu een groot deel van het personeel dat over tien jaar met pensioen gaat. Daar moeten we nu al mee beginnen om te voorkomen dat er een groot gat komt.

Geïnterviewde: Ja daar zie ik op mijn afdeling ook wel verbetering in. We gaan pas zoeken naar vervanging als degene al weg is. Wij lopen nu ook met een gat van twee man. Dus eigenlijk is dat heel belangrijk om daarmee op tijd te kunnen beginnen zodat je nog kritisch kan zijn in wat je binnenhaalt. Nu hebben we een gat dus de eerste beste die komt, nemen we aan. Dan heb je een collega die misschien niet goed past.

Interviewer: Ja en het feit dat die nieuwe collega niet de kennis krijgt van de collega die weg gaat. Er is geen tijd om in te werken, want er is al een gat. Het zou interessant zijn dat die oudere generatie weg gaat en dat de jongere generatie dan kennis kan opdoen van de oudere generatie.

Geïnterviewde: Ja en dan kan je ervan uitgaan dat als iemand weg gaat dat je iemand klaar hebt staan die diegene vervangt. Nu heb je iemand die weg gaat, dat gat moet opgevuld worden en die nieuwe medewerker moet ingewerkt worden, wat tijd kost.

Interviewer: Dus jij zegt op tijd beginnen moet een stuk beter en ook op tijd mensen vinden. Top, daar kan ik wat mee. Dan ga ik hem afronden. Dankjewel voor je tijd, moeite en je antwoorden.

Geïnterviewde: Graag gedaan.

- *Opname wordt afgebroken*

Transcript 2

- *Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd.*

Interviewer: De eerste vraag is: hoe ben je in aanmerking gekomen met de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Voor mij ging dat eigenlijk, omdat ik als interimmer werkte in 2009 en ik woon in Hellevoetsluis en ik hoorde via een kennis dat men een interim hoofd informatisering automatisering zocht. En dat is een van de dingen die ik interim deed en ik kwam beschikbaar en toen heb ik contact gezocht met het toenmalig directeur hier en eigenlijk twee weken later zat ik hier als interim hoofd. Zo is dat gedaan. Dat heb ik 11 maanden gedaan en daarna ben ik een andere klus gaan doen en ik heb altijd wel goed contact onderhouden en op een gegeven moment kwam de functie hoofd Facilitaire Zaken weer beschikbaar. Ik had de vorige ingewerkt toen ik interim was en die is toen weggegaan en toen was die plek beschikbaar. En ik zocht op dat moment weer een vaste baan, want ik had besloten dat ik mijn interimschap niet meer wilde doen en ja 1 en 1 is 2. En toen in november 2014 weer hier begonnen. Als hoofd Facilitaire zaken en dat doe ik met veel plezier.

Interviewer: Dus dat is leuk, wat maakt het dan dat het zo leuk is hier?

Geïnterviewde: De afwisseling in de combinatie van de ene keer ben je met een project bezig en de andere keer met het runnen van de afdeling. Ik vind het leuk om vooral beheersmatig als projectmatig bezig te zijn. Daarin mijn eigen ondernemer zijn in het zien van kansen en mogelijkheden en die te vertalen binnen het beleid van de gemeente en ook mede bepalen vanuit leiderschapstijl en je visie de gemeente qua organisatie helpt in te richten. Daarnaast begeef ik me ook op het vlak van het adviseren van het college vanuit mijn vakgebied en de directeur. Dat is gewoon een heel leuk samenspel. Ik kan beleidsmatig bezig zijn. Het managen en het implementeren van het beleid en daar ben ik verantwoordelijk voor vanuit mijn portefeuille zeg maar. Dat is zo breed en leuk en het is nog dichtbij huis ook hahaha.

Interviewer: Dat is mooi meegenomen toch haha!

Geïnterviewde: Ja wat dat betreft heb ik het heel erg naar mijn zin en heb ik een leuke afwisselende baan.

Interviewer: En die diversiteit in de functie en afwisseling, zijn dat doorslaggevende factoren geweest waardoor je weer terugkwam?

Geïnterviewde: Ja het is een combinatie. Het is heerlijk als je veel reistijd kwijtraakt, want ik heb heel lang van Hellevoetsluis naar Den Haag gereden. 1 dag in de week naar Heerlen. Dan is het fantastisch als je dichtbij huis kan werken. Dat heeft meegewogen. Ik zocht wat anders, want ik had het niet naar mijn zin waar ik zat. Dat moment kwam natuurlijk mooi uit en ja het is ook echt afwisselend. Ik ben ook verandermanager, ik help met het doorvoeren van veranderingen en dat vindt hier ook plaats. En daarnaast heb ik hier het archief, de ICT, de post, de bodedienst, ja noem maar op. Hoe afwisselend wil je het hebben.

Dan heb je ook nog het organisatorische gedeelte. Het zien van talenten, mensen in hun kracht zetten. Van A naar B komen met zijn allen. Ja dat doe ik privé en op mijn werk ook. Dat vind ik hartstikke leuk, daar word ik enthousiast van. Ik kan invloed uitoefenen, ik doe ertoe.

Resultaatgericht bezig zijn en tegelijk ook met een leuke manier van mensen omgaan.

Een voorbeeld was dat ik toen terugkwam, mijn kantoor versierd was van: fijn dat je terug bent. Dat betekent dat ik toch iets goeds gedaan heb in het team. Ik heb een hekel eraan om mijn strepen te gebruiken. Ik weet wel dat ik een bepaalde positie heb, maar ik probeer

mensen in beweging te krijgen met een goed doel: een tevreden burger. En hoe kan je dat dan voor elkaar krijgen met een hoop humor en toch goede resultaten boeken. Dat is gewoon leuk en ja ik heb die baan. Ik kan invloed uitoefenen, heb een verantwoordelijkheid, mag heel veel dingen bepalen, mag mijn eigen ondernemer zijn, mag alles op mijn manier doen, maar ik krijg ook op mijn donder als het niet goed gaat. Dat hoort erbij haha. En dat ook nog op een behoorlijk niveau, want ik ben de eerste adviseur van het college voor mijn vakgebied en dat is best wel een verantwoordelijkheid en dat is leuk.

Interview: Ja je bent heel erg positief! Ik denk dat dat ook medewerkers aansteekt. Als je zelf positief bent, dat je ook je medewerkers positief maakt in die zin.

Geïnterviewde: Ja zeker. Ik zeg altijd hoe je je voelt, dat laat je zien. Lichaamshouding. Dat straalt je uit, kan je niet verbergen. Daarnaast heb ik een leiderschapsstijl waarbij ik vind dat iedereen lekker in z'n vel moet zitten. Ik denk ook dat je feedback moet geven en dat ook respectvol moet accepteren. Dat kan positief en negatief, maar uiteindelijk is belangrijk dat iedereen lekker in zijn vel zit.

Interviewer: Ik denk dat dat voor nieuwe en huidige medewerkers ook heel belangrijk. Persoonlijk vind ik de cultuur een van de belangrijkste punten waar je naar gaat kijken als je solliciteert. Niet iedereen vermeldt het in vacatures, maar je hoort wel eens wat van medewerkers of als je de sollicitant meeneemt voor een rondje over de werkvloer. Dan merk je al heel snel de cultuur. Ik denk dat de werksfeer en de cultuur hierom ook steeds belangrijker wordt.

Geïnterviewde: Het allerbelangrijkste. Het is nog belangrijker dan je salaris.

Interviewer: Ja? Zou u sfeer boven salaris zetten?

Geïnterviewde: Stel je voor, ga ik het heel extreem zeggen. Je verdient 10.000 euro per maand, maar je moet elke dag naar een situatie waarbij er spanning is en de sfeer om te snijden, daar waar je niet jezelf kan zijn. Geld is mooi, daar raak je aan gewend. Maar iedere dag een situatie die je niet leuk vindt, dat houdt je niet lang vol.

Interviewer: Dat snap ik helemaal ja.

Geïnterviewde: Dus ik zeg een goede sfeer en cultuur is veel belangrijker dan geld.

Interviewer: Zijn dat dan ook de punten die we als werkgever meer naar buiten toe zouden moeten uitstralen?

Geïnterviewde: Ja.

Interviewer: Hoe ziet u dat voor zich in de arbeidsmarktcommunicatie?

Geïnterviewde: Allereerst begint dat natuurlijk dat je de waarheid moet zien te creëren. En op dat moment zou je medewerkers aan het woord moeten laten in je advertenties.

Interviewer: Een soort storytelling?

Geïnterviewde: Ja, storytelling. Maar wij zijn intern nog niet zo ver dat iedereen daarin zit om het zo maar te zeggen.

Interviewer: Zal er misschien eerst een internal branding plaats moeten vinden voordat we dat naar buiten toe moeten uitdragen?

Geïnterviewde: Ja, gezien de huidige ontwikkelingen is dat nog wel een dingetje. Maar ergens is er nog wel een dingetje te doen intern. Er zal wel een verandering moeten gaan plaatsvinden.

Interviewer: Ja, hoe zou je dat voor je zien? Ik denk dan aan internal branding, iedereen weer de kernwaarden laden, de visie en missie.

Geïnterviewde: Dan moeten we ze eerst definiëren.

Interviewer: Ja, die zijn gedefinieerd. Maar ik vraag me af in hoeverre dat geladen is. Ze staan als het goed is in de sturingsvisie.

Geïnterviewde: Maar dat zijn geen kernwaarden. Dat zijn competenties. Klantgerichtheid, is een competentie. Dat zijn geen kernwaarden. Ik ben bezig geweest met de actualisatie visie dienstverlening. Daarin heb ik drie kernwaarden geprobeerd te definiëren, hadden net zo goed drie andere kernwaarden kunnen zijn, maar het gaat om het gedrag wat daarbij hoort. Kernwaarden en cultuur zegt alles over hoe je je gedraagt en ook intrinsiek gedraagt. Dat je geen comedy speelt of acteert. En volgens mij heeft dat altijd te maken met elkaar behandelen op basis van gelijkwaardigheid, vervolgens eerlijk zijn, open en transparant zijn en feedback kunnen geven en ontvangen. Veiligheid en vertrouwen. Op het moment dat je dat creëert, dat is cultuur. Dat betekent als je het over kernwaarden hebt, dan moet je het niet gaan hebben over klantgerichtheid. Dan moet je het hebben over eerlijk, betrouwbaarheid, behulpzaam, open en persoonlijk. Dat zijn kernwaarden.

Interviewer: Vind je dat ook de kernwaarden die naar buiten uitgestraald moeten worden van hier op dit moment?

Geïnterviewde: Nee op dit moment nog niet. Daar moeten we als organisatie nog wat aan doen. Vanuit de visie op dienstverlening heb ik de drie B's bedacht: betrouwbaar, behulpzaam en betrokken. Daar zit gedrag bij beschreven, wat het moet vertegenwoordigen. Ik vind zelf dat organisatieontwikkeling en visie op dienstverlening met elkaar moeten verbinden. En dat eigenlijk de visie op dienstverlening leidend is. Op basis daarvan ga je je organisatie indelen. En dat betekent dat je met die kernwaarden te doen hebt. Ik denk dat 80 tot 90 procent van de werknemers dat nog niet weet. Die kent die visie op dienstverlening niet eens, sterker nog ze kennen misschien de sturingsvisie nog niet eens die we nu aan het actualiseren zijn. Dat betekent als je het hebt over internal branding, ja daar moet zeker mee aan de gang gegaan worden. Ik ben van mening dat als het gaat om... we hebben nu eenmaal te maken met een beoordelingscyclus waarin we resultaatafspraken maken. Ik vind eigenlijk dat er 3 ingrediënten in moeten zitten. Kernwaarden ingrediënt, kerncompetenties ingrediënt en resultaat van de afdeling, team of persoon. Als je die dingen combineert, dan stuur je ook echt op het ontstaan van de gewenste cultuur. Die ontstaat niet zomaar. En daarom vind ik dat je die dingen met elkaar moet verbinden. Dan moet je ook als leidinggevende allemaal met een gelijke manier mee omgaan. Toch zijn we verschillende persoonlijkheden. Maar je moet er als hogere leiding wel in geloven, want als je iets niet gelooft, kan je dat ook niet overbrengen. Want ook dat straalt je uit.

Interviewer: Dat is waar, zou je dan omschrijven als eilandjes. Als ik het goed begrijp.

Geïnterviewde: Ja, dat ontstaat hier wel. Dat is niet de intentie. De intentie is echt om het goed te doen, maar ik denk dat het te gericht is op competenties en instrumenten. De cultuur heeft daar niks mee te doen. Cultuur is hoe je je gedraagt en daar moet je keihard op sturen. Dit is het gedrag wat we willen zien, en waarom zie ik dat niet bij jou. Hoe kunnen we dat veranderen. Wat kunnen wij doen om dat te veranderen, of vind je het niet oke? Dat is ook goed, maar dan is het de vraag of je nog hier wilt werken.

Interviewer: Dat er een cultural fit is, dat wordt ook steeds belangrijker.

Geïnterviewde: Ja, je moet het mij niet kwalijk nemen dat je hier werkt. Dat hoeft niet. Ik heb je graag hier, want je doet het goed. Maar als dat zo is, dan willen we wel met een bepaalde

manier omgaan met elkaar. En binnen mijn afdeling doe ik dat ook. Ik ben langs ieder team gegaan en gevraagd: wat hebben jullie nodig om te presteren, als dit er is, dan zit ik lekker in mijn vel. En dat heb ik allemaal opgeschreven en gedrag bij omschreven, wat bijna hetzelfde is als de visie op dienstverlening, en daarbij kernwaarden bij benoemd. Dat waren geloof ik: persoonlijk, oprecht en vertrouwen. Dat weet ik niet zeker meer. Het gaat om het gedrag. Dus ik heb gezegd: als we dit gedrag laten zien, houden we die kenmerken dan in stand? Ja dus toen heb ik van iedereen commitment gekregen en van mij krijg je die ook. Mij mag je erop aanspreken als je ander gedrag ziet, maar ik spreek jullie er ook op aan als ik ander gedrag zie. En dat doen we. Dat is leren, want ja ik kan zeggen dat ik gelijkwaardig ben, maar ik ben toch het hoofd. Dus dat is toch afstand. Maar probeer echt gelijkwaardig te zijn. Ik reken je er niet op af als je wat tegen me zegt.

Interviewer: Ik denk ook dat dat de instelling zou moeten zijn van menig afdelingshoofd.

Geïnterviewde: Ja dat heeft niet iedereen, ik zeg niet dat dat slecht is. Maar ik zou meer aan de cultuur wat acties willen zien. Daar wil ik ook best aan meewerken. Maar men moet dat met elkaar, ook vanuit de leiding, vinden. Je moet ook iemand hebben als leider die daarop stuurt. Zoals ik dat ook doe met mijn team.

Interviewer: Ja, je helpt ze.

Geïnterviewde: Ja ik help ze. Het ligt ook aan de medewerker. Soms moet je heel helder vertellen dit en dat moet je doen, soms heeft een medewerker dat nodig. Bij een beleidsmedewerker hoef je alleen te sparren. Je moet kunnen inschatten wat de behoefte qua sturing is. Dat inzicht moet je ontwikkelen.

Interviewer: Dat inzicht is volgens mij wel erg belangrijk ook vanuit medewerkers. Dan krijgen ze het gevoel van goh mijn afdelingshoofd kent mij, weet wat ik nodig heb, hoe ik in elkaar zit. Daarvan wordt de sfeer denk ik wel beter.

Geïnterviewde: Ja, dat zeker. Je kan helaas niet alles van iedereen weten, maar ik probeer dat wel om te weten van elkaar.

Interviewer: Ik denk dat dat ook zeer gewaardeerd wordt binnen het team.

Geïnterviewde: Dat zou je ze moeten vragen hahaha.

Interviewer: Nou ik ga er een interviewen, als dat uitkomt hahaha. Even kijken hoor. Ondertussen heb je al best wat vragen beantwoord. Wat vind je dat de gemeente moet uitstralen naar potentiële medewerkers? Waarom moeten ze kiezen voor gemeente Hellevoetsluis?

Geïnterviewde: Een organisatie die om zijn medewerkers geeft en bereid is om in zijn medewerkers te investeren. Een organisatie waar je blij van wordt om in te werken. Dan moet dat ook wel zo zijn, maar dat zou goede reclame zijn. En interessant werk en waarbij je je professionele hart kan ophouden. Ik denk dat het fijn is om te werken. Een organisatie waarin je gewaardeerd wordt om hoe je bent en dat je een bijdrage kan leveren.

Interviewer: Die acceptatie dan voornamelijk?

Geïnterviewde: Ja, ik denk dat dat het allerbelangrijkste is.

Interviewer: Ik denk dat we daarmee ons ook kunnen onderscheiden. We hebben nu zo'n gespannen arbeidsmarkt. Mensen kunnen kiezen en wij niet meer. Wij moeten meer gaan naar: wat zit er in voor hen, niet wat halen wij uit hen. Dat is voornamelijk nu belangrijk om te communiceren. Nu is de opgave om mensen binnen te halen en te behouden met de juiste communicatie. Dat is wel lastig want je moet ook wel naar buiten communiceren van hoe het

echt is. Stel zij hebben het idee van er hangt een familiecultuur, maar ze komen en het is het tegenovergestelde. Dan zeg je het een, maar je doet het ander. Dat is dan ook ongeloofwaardig en dat levert een negatief imago op.

Geïnterviewde: Ja, zeker. Ik denk dat er nog een ingrediënt is die we naar buiten moeten brengen. Wil je opgeleid worden. Ik geloof heilig in het creëren van het opleiden van je eigen professionals. Vooral jongeren zoeken een baan, die net klaar zijn met studeren, en die zeggen van je ik wil verder opgeleid worden in een bedrijf. Geld verdienen en leren. Die combinatie: een goede werksfeer en lerend werken, en opleiden tot een professional die je wilt zijn. En dan in alle mogelijke richtingen in de gemeente. Als je dat kan combineren, dan loopt het hier storm. Ik denk dat dat echt een combinatie is, waar jonge professionals op af komen. Vaak wordt het in de opleiding niet aangeboden of weten ze niet goed wat ze willen. Wij moeten als organisatie in staat zijn om wat vet op de botten te creëren. Dan heb je wel een overkill, maar goed dan heb je wel mensen die met het werk bezig zijn en dat er mensen opgeleid worden die de uitstroom kunnen opvangen die we dalijk gaan hebben. Ik weet niet hoeveel ouderen we hebben, maar dat zijn er geloof ik wel veel. Die mensen snakken naar hun rust.

Interviewer: Toen ik in het personeelsbestand keek, schrok ik ook van het aantal ouderen. Dat is een grote groep die over tien jaar weg zijn. Dan denk ik van: ja hoe gaan we dat oplossen want volgens mij nemen we niet heel veel jongeren aan als ik dat zo zie. Dan denk ik oeh, daar komt een groot gat en die moeten we toch gaan opvullen met een nieuwe generatie. Dus ik dacht: goh, misschien generatie Z, want zij zijn over tien jaar twintig en dertig en die kunnen dat gat goed opvullen.

Geïnterviewde: Zeker, ik heb een collega aangenomen, dat loopt even wat anders. Die is hier nu met een klas gekomen om te kijken hoe het eraan toe gaat. En die heeft stagegelopen en die blijft hier nu. Die ga ik zelf als archiefmedewerkster opleiden. En waarom? Ze is uit het goede hout gesneden. De juiste houding en gedrag. Nu is ze in verwachting, opleiding is toen niet doragegaan, maar ik ben blij dat ik ze aan boord heb.

Interviewer: Ja, je geeft aan van: uit het goede hout gesneden, een goed persoon. Zijn we dan ook op zoek naar een bepaald soort persoon waar we naar moeten gaan zoeken?

Geïnterviewde: Ik heb dat beeld zelf wel, hoe dat voor anderen is, dat weet ik niet. We doen nog te weinig aan onze cultuur en kernwaarden. Daar geeft de afgelopen sturingsvisie nog geen antwoord op. Ik denk dat we veel meer op de cultuur, dat gedragscomponent, moeten zitten. Ik ben maar 1 van die mensen. Maar in een sollicitatiegesprek kijk ik van: welk vlees heb ik in de kuip. En in de afgelopen jaren heb ik daar een beetje oog voor gekregen. Ik kijk naar intrinsieke motivatie en gedrag, zover ik kan beoordelen van een eerste gesprek. Past dat dan. Daar heb ik mij ook wel eens op verkeken. Bij jongeren kan je makkelijker wat kneden, dan bij ouderen. Terwijl ik ook ouderen aanneem, zolang ze maar de juiste houding en gedrag bezitten.

Interviewer: Wat is dan die houding?

Geïnterviewde: Dat is dan toch wel een combinatie van laagdrempelig zijn, positief ingesteld, toch enigszins een combinatie van introvert en extravert. Mensen die redelijk zijn, die zich ook fatsoenlijk kunnen uitdrukken. Met laagdrempelig bedoel ik mensen die niet zo veel moeite mee hebben iets te durven zeggen, bereid zijn fouten toe te geven en hun gevoel onder woorden kan brengen. Op het moment dat je je gevoel onder woorden kan brengen, hoeft je alleen maar de omgeving te creëren om dat te kunnen doen. Het is wel handig als dat in je zit

en je dat durft. Het begint al met een hand geven, het begint al met kleine dingen zoals hoe komt iemand binnen, hoe gaat hij zitten. Daar kan je al zoveel uit halen. En het gesprek, ja hoe verloopt dat dan? Ik denk laagdrempeligheid, positief ingesteld, makkelijk je gevoel willen en kunnen delen. En de bereidheid tot. Als je de bereidheid hebt, kan je de hele wereld aan.

Interviewer: Dat zijn mooie punten, ook die we nodig hebben voor de gehele gemeente. Vind ik. Als ik dit zo hoor, zou dat ook passen in het profiel van een nieuwe medewerker. Dat we dat naar buiten toe kunnen vragen.

Geïnterviewde: Als dat echt lukt, dan gaan menens daar ook zelf enthousiast over vertellen. En als je echt enthousiast bent, dan straalt je dat ook uit. Je kan je niet rot voelen en tegelijk glimlachen.

Interviewer: Nee, dat merk je zo snel aan iemand. Aan de houding, en de non-verbale communicatie vooral. Dat zie je zo. Dat pik je er zo uit. Ik denk ook dat als we dat zo communiceren naar buiten, dat we de mensen filteren. Ongemotiveerde mensen denken nou pff, dat ben ik niet en laat maar. Die solliciteren gewoon. Als zij niet in dat profiel passen, solliciteren ze ook niet. Zo krijg je ook gemotiveerde mensen naar je toe in plaats van iedereen. Zo filter je de mensen die je graag wil hebben.

Geïnterviewde: Niet iedereen hoeft met enthousiasme over de afdeling te lopen, alleen ja daar kan een ander niks aan doen. Happy the peppy hoeft je niet meer uit te stralen dan het is. Iedereen heeft weleens een rot dag. Je moet wel mensen die positieve energie geven.

Interviewer: Ja, want als je alleen maar de hele dag negatief bent, dan beïnvloedt dat het team ook en de sfeer. Dan denkt het team ook van: nou dat is een negatieve Nelly, die hoeven we niet hier. Althans, dat is mijn blik. Daar moet je toch tijd en moeite in steken om die weer positief te maken. Kan je beter een lachebekje ertussen zitten die af en toe een down dag heeft, maar dat heeft iedereen weleens. De thuissituatie kan ook niet altijd goed zijn.

Geïnterviewde: Ja, maar ook dan is het belangrijk om in een omgeving te zitten waarin je jezelf kan zijn. Zij kunnen daar rekening mee houden. Dat er een goede collegialiteit is. Dat je weet dat je daarin ook opgevangen kan worden.

Interviewer: Ja, weer terugkoppend naar die cultuur en werksfeer. Het allerbelangrijkste. Even kijken...we hadden natuurlijk net al over die waarden die je hebt omschreven. Hoe vertaalt jij die in je dagelijkse werkzaamheden?

Geïnterviewde: Door dat gedrag te laten zien. Je zou het eigenlijk de mensen moeten vragen hoe zij dat ervaren. Ik hoop dat ze zeggen dat ze bij mij terecht kunnen. Wat ik beloof dat doe ik, komt zijn afspraken na, ik voel me veilig en kan alles zeggen wat ik wil en is nooit chagrijnig. Altijd positief, ziet overal kansen in. Ziet mij ook serieus en neemt mij serieus. Iets in die richting. Als dat de terugkoppeling is van 90% van de mensen van FAZA, dan heb ik iets goed gedaan.

Interviewer: Kan je dan een voorbeeld geven van hoe je een van die waarden dan vertaalt in je werk? Net hadden we het bijvoorbeeld over openheid.

Geïnterviewde: Ik zal altijd iedereen spontaan benaderen, maar ik vergeet ook wel eens dingen. Maar men weet dat ik qua bereidheid en qua persoon ook echt vergeten ben. Dat doe ik niet expres. Ik probeer ook altijd attent te zijn, dat is leuk. Dat is een van de dingen. Ook ben ik van nature altijd vrolijk, ben nooit chagrijnig en zo loop ik hier ook. Daarmee laat ik dat ook zien. Ik ken ook mensen uit de gemeente die ik dan tegenkom op de tennisvereniging en die komen mij daar tegen en hier. Zij zullen zeggen: ik ken geen andere Aldo. Want dit is hoe ik

ben. En toch is er een afstand, zakelijk gezien. Dat is dan ook een manier om die waarden te vertalen naar mijn werkzaamheden. Door mijzelf te zijn en door het ook echt te doen. Over die cultuur, die kenmerken die men nodig heeft, dan laat ik dat elke dag zien. Dat is voor mij niet moeilijk, zo ben ik gewoon. Mocht ik zo niet overkomen, vertel me dat dan alsjeblieft want dan kan ik dat verbeteren. Mijn intentie is zo goed mogelijk voor iedereen zorgen. We hebben wel een zakelijke deal, dat wel.

Interviewer: Daarbij komt dan wel weer die oprechtheid kijken.

Geïnterviewde: Ja inderdaad. Weet je, je hebt wel een zakelijke deal, maar je ziet die mensen meer dan je eigen partner. Want daar slaap je een groot gedeelte van de tijd mee. Dat is gewoon zo. Dus joh, laten we het leuk maken met elkaar. Meer kan je er niet over zeggen en dat laat ik zien.

Interviewer: Ja, dat vind ik mooi om te horen... Ik denk dat dit mijn laatste vraag zal zijn, misschien twee. Als je kijkt naar de merkessentie van gemeente Hellevoetsluis als werkgever, zou je die kunnen omschrijven in 2 a 3 woorden?

Geïnterviewde: Wat een moeilijke vraag. Hoe het is of hoe ik het zou willen?

Interviewer: Hoe het is en hoe je het zou willen, zou ook mooi zijn. Dan zien we waar de kloof ligt.

Geïnterviewde: Hoge werkdruk en er is denk ik geen verbondenheid in de cultuur. Daar hebben we een dingetje te doen. We zijn te veel met ons eigen ding bezig. Dat procesgericht werken, waar we naartoe willen, zou er veel meer in moeten komen. We zijn te verkokerd. Dat geloof ik ook. En hoe het zou moeten zijn, dat is het tegenovergestelde. Meer capaciteit moeten zijn en de juiste houding en gedrag. En kennis uiteraard. Om het werk op een fatsoenlijke manier uit te voeren en dat mensen meer innerlijke rust krijgen. Veel te veel mensen lopen rond met het gevoel geleefd te worden. Dat is een ingrediënt voor overspannenheid en burn-out. Daar moeten we iets mee doen. De juiste capaciteiten naar binnen halen met juiste houding en gedrag. Daarmee creëer je vanzelf de procesgerichte organisatie die we willen zijn. Die vanuit de klant denkt. Die zegt van: oke dit zijn de dingen die we met elkaar moeten doen. A een organisatie die iedere potentiële werknemer zoekt en B dat een burger zegt dat ze blij zijn om in deze gemeente te werken van: ik hoef het maar aan te geven en er valt goed mee te praten. We proberen altijd een oplossing te vinden. Maar daarin hebben we nog wel wat te doen.

Interviewer: Ja, dat is zeker waar.

Geïnterviewde: Nagaan dat de gemeente ook een handhavingstaak heeft. Wat niet kan, kan ook niet. Vanuit dat oogpunt kan je ook nooit wat goed doen. Dat blijft. Het gaat erom dat je een uitstraling hebt. Ook al is het antwoord nee, dat je wel probeert mee te denken van: waar kan ik wel helpen. Dat is ook iets van houding en gedrag. Hoe mooi kan het zijn dat iemand met een nee weg gaat, maar wel zegt van: ze hebben wel met mij meegedacht over hoe het wel kan. Dat zou een mooi streven zijn.

Interviewer: Ja we kunnen het meenemen toch? Ik denk dat we hem zo hebben...Tja misschien deze nog. Als je de sfeer zou omschrijven in 1 woord, hoe zou je die dan omschrijven?

korte onderbreking door collega

Geïnterviewde: Hoe zou ik de sfeer omschrijven. Wel een lastige in de huidige situatie. Niet zo zeer met collega's, maar de positie van Jan. Maar als dat niet aan de hand zou zijn, zou de sfeer gelaten zou zijn. Zo ervaar ik hem nog niet. Ik ben misschien te positief. Over het algemeen

vind ik het moeilijk om te omschrijven. Maar een beetje onrust, gelatenheid en roep om duidelijkheid. Ik denk dat dat de sfeer nu is.

Interviewer: En voor de fusie en het falen van de fusie?

Geïnterviewde: Ik denk hetzelfde, maar dat deze nu versterkt is.

Interviewer: Juist door wat er gebeurd is?

Geïnterviewde: Juist door wat er gebeurd is ja. Ik denk dat het voor de voorbereiding van de ambtelijke fusie, dat men toen ook al te instrumenteel bezig was met het kantelen van de organisatie naar een procesgerichte organisatie. Hoe goed ik dat ook vind, alleen het cultuuraspect is onvoldoende meegenomen. Dat is ook lastig, want hoe ga je dat nou concreet maken? Men wil zo graag heldere, duidelijke en concrete plannen. Cultuur is nogal een soft begrip, maar toch kan je dat ook concreet maken. Maar het begint bij het beeld met elkaar te delen van: welk gedrag houdt dat nou in. Dat je dat beeld naar elkaar kan overbrengen, dan heb je daar eenduidigheid. Dan hoeft je het alleen nog maar te doen. Hoe moeilijk dat ook is. Ik denk dat daarom de sfeer minder grimmig is dan nu. De werkdruk is ook toegenomen, gezien die decentralisaties die er ook doorheen gekomen zijn. Ik denk dat die sfeer minder grimmig was, minder hard maar ook wel zoekende en wensend naar een goede cultuur om in te werken. De roep om duidelijkheid. Ik denk dat we veel te weinig doen in het beeld te schetsen naar wat we doen. Wat is nou een procesgerichte organisatie?

Interviewer: Ja het is ook een groot woord.

Geïnterviewde: Ja het is gewoon ene containerbegrip. Maar als je dan een beeld schetst van wat dat nou van je vraagt, ook weer een cultuur dingetje. Want het is niets anders dan een mindset. Je kan een spijker maar op één manier in de muur slaan. Dat is wel een eenvoudig voorbeeldje. Maar als daar grote groepen voor nodig zijn, hoe groter de groep, des te meer structuur daarin moet zijn. En hoe meer je moet communiceren en delen met elkaar. Er gaat veel tijd in communicatie zitten. Het delen van beelden. Dan gaat het misschien wel vanzelf. Als jij een beeld hebt, dan ga je zelf invulling geven over hoe je in dat beeld past. Dat gaat dan wellicht iedereen doen, dan moet je dat wel eerst afstemmen met elkaar. Ik kan daar wel makkelijk over praten

Interviewer: Ik vind het wel een fijn gesprek. Ik ben wel helderder geworden.

Geïnterviewde: Ik zit nogal op mijn praatstoel. Ja cultuur is ook wel echt een dingetje van mij.

Interviewer: Ja, maar dat is juist goed. Want ik denk dat dit een van de punten is die ook in mijn plan aan de orde gaat komen. Een van die punten is ook internal branding dus daarin zitten we wel op een lijn. Dat is wel zeer sterk nodig.

Geïnterviewde: Ja dat is heel erg nodig. Maar er is nog iets wat nodig is. Er gaan twee leidinggevende met pensioen. Ik weet niet hoe het af gaat lopen met de gemeentesecretaris, maar mijn gevoel zegt een beetje dat die positie niet houdbaar kan zijn. Dat betekent in ieder geval in de leiding: vers bloed.

Interviewer: Ja, dat wel. Ik ga hem afronden bij deze. Bedankt voor je tijd en je verhaal.

Geïnterviewde: Graag gedaan en veel succes.

Interviewer: Dankjewel!

- *Opname wordt afgebroken*

Transcript 3

- *Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd.*

Interviewer: De eerste vraag is hoe je in aanmerking bent gekomen met de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Ik werkte via een detacheringsbureau. Mijn eerste klus was bij de gemeente Hellevoetsluis en zij zochten toen ook iemand voor vast en er is gevraagd of ik hier wilde blijven. Dus ik ben eigenlijk gelijk blijven hangen en het beviel me wel en ik moet zeggen dat een van de redenen waarom het voor mij prettig was is dat het relatief dichtbij huis is. Dat is in de detacheringswereld wel vaak anders dus dat is voor mij wel prettig.

Interviewer: Als het verder weg was geweest, zou het dan een probleem zijn om hier te komen? Als er bijvoorbeeld reiskosten aan verbonden zouden zitten.

Geïnterviewde: In de tussentijd ben ik twee keer verhuisd, ik woon nu in Zierikzee. Dus voor mij is dat niet zo'n ramp. Zo'n 40 minuten is prima aan te rijden.

Interviewer: Oh oke, in de arbeidsmarktcommunicatie, hoe kunnen we onszelf beter profileren als een leuke werkgever. Heb je daar nog creatieve manieren voor, leuke ideeën? Van goh, we moeten ze zo benaderen dan komen ze wel naar ons toe.

Geïnterviewde: Poeh, dat weet ik even niet. Daar heb ik nog niet over nagedacht. Wat me wel opvalt is dat de vacatureteksten wel erg op elkaar lijken. Het kan dus zijn dat je wat speelser bent met het opstellen van vacatureteksten. Die mogen wat vlotter en meer to the point en passender bij de doelgroep. Ik heb de indruk dat de vacatures via de juiste kanalen gaat en we ons personeel via daar ook verkrijgen en ik denk dat je dat misschien op een andere manier ook kan doen. Ik weet niet of er contact is met hogescholen en wat meer profileert daar als werkgever. Met name ook als je jongeren wil trekken. Ik denk dat de gemeente een aantrekkelijke werkgever is, zeker ook naar jongeren.

Interviewer: Heb je het idee dat er ook meerdere jongeren moeten komen op dit moment?

Geïnterviewde: Dat weet ik niet, daar heb ik geen beeld bij. Ik weet wel dat het beeld is dat we een grijze organisatie zijn, maar daarentegen zie ik ook veel jongeren rondlopen. Dus misschien dat ik zelf ouder word, dat dat het is.

Interviewer: Wat is de doorslaggevende factor geweest voor het kiezen van de gemeente Hellevoetsluis als werkgever? In de zoektocht. Ja bij jou is het natuurlijk anders gelopen omdat je via een detacheringsbureau bent binnen gekomen.

Geïnterviewde: Ja ik had hele fijne collega's toen, wat ik heel prettig vond en mijn afdelingshoofd was ook heel fijn. Wat ik zo fijn vind, maar dan spreek ik alleen over mijn afdeling en mijn afdelingshoofden, is de verantwoordelijkheid en de ruimte die je krijgt. Dat is heel erg fijn. Je kan je hier prima ontplooiën, dat wel.

Interviewer: Stel je zou weggaan, of weg moeten en je krijgt de kans om terug te komen, zou je dan terugkomen? Of heb je meer zoiets van nou...het is goed zo en het is mooi geweest.

Geïnterviewde: Dat weet ik niet, dat ligt niet aan de gemeente, maar aan mij. Ik vraag me af of het goed is of je dan terugkomt in dezelfde organisatie. Dat ligt dan aan mijn afweging die ik dan zou maken.

Interviewer: Op dat moment dan?

Geïnterviewde: Ja dat ligt aan het moment.

Interviewer: Wat vind je van het werken bij de gemeente Hellevoetsluis?

Geïnterviewde: Wel prettig, kan je iets meer specificeren?

Interviewer: Vind je het leuk om hier te werken of heb je zoiets van ik houd mijn ogen open voor wat anders. Of ben je meer zo van: in mijn toekomstbeeld vind ik het wel prima om hier te blijven werken.

Geïnterviewde: Ik kijk wel om me heen, want ik zit hier bijna 12,5 jaar. Voor mijn eigen ontplooiing is het wel fijn om ergens anders te kijken. Voor mijn ontwikkeling. Maar dan is dat ook weer niet zo zeer door de gemeente, maar omdat ik zelf vind dat het tijd is om ergens anders te kijken. Ja ik het is een prima gemeente hoor om werkzaam te zijn, het is een middelgrote gemeente dus je bent niet specialistisch bezig. Daardoor wordt het werken heel divers, je hebt veel verantwoordelijkheid. Wat daar wel tegenover staat is wel dat de werkdruk hoog is en dat we een slanke organisatie zijn. Dus ja, daar zou wel iets aan gedaan kunnen worden.

Interviewer: Door middel van meer personeel?

Geïnterviewde: Ja.

Interviewer: Daar moet natuurlijk wel geld voor zijn.

Geïnterviewde: Ja, dat is zeker waar. Vandaar dat ze nu bezig zijn met het kijken of we een gedeelte van het inhuurbudget om kunnen vormen tot een bedrag om mensen vast in dienst te nemen.

Interviewer: Dus er is wel beweging toe naar meer personeel zodat de werkdruk minder wordt.

Geïnterviewde: Ja, dat zeker.

Interviewer: Ben je trots om hier te werken?

Geïnterviewde: Nee, dan weer niet het trotse. Dat vind ik dan wel te ver gaan.

Interviewer: Niet trots, kan je dat toelichten.

Geïnterviewde: Ja, waar ben je trots op in je leven. Ik ben trots op mijn kinderen en daar houdt het wel een beetje op. Ik vind het niet een prestatie dat ik hier werkzaam ben.

Interviewer: Waar komt dat dan door? Is het zoiets als het imago van een ambtenaar?

Geïnterviewde: Nee, dat niet. Ik vind het niet iets om trots te zijn dat je werkt bij gemeente Hellevoetsluis.

Interviewer: Ik neem aan dat je dan ook niet op verjaardagen vertelt over je werk?

Geïnterviewde: Oh dat wel, er zit toch ruimte tussen dat soort dingen. Maar het is niet dat ik voorop ga staan en zeg: goh ik werk bij de gemeente. Nee dat is het niet. Ik schaam me er niet voor, maar ben er ook niet trots op.

Interviewer: Vertel je dan wel waar je mee bezig bent bij de gemeente? Zoals lopende projecten?

Geïnterviewde: Jawel, dat wel. Ik vertel wel over werk, want dat werk is wel leuk. Dus dat wel.

Interviewer: In hoeverre ben je dan ook betrokken bij de organisatie?

Geïnterviewde: Ja ik ben betrokken bij de organisatie. Ik heb ook een tijdje bij de OR gezeten van de organisatie en ik zit nu in het gemeentelijk overleg. Ik voel me dus altijd wel betrokken daarbij ja.

Interviewer: Zie je daarin ook een lijn met andere medewerkers? Of zie je duidelijk een verschil in betrokkenheid tussen collega's en de organisatie.

Geïnterviewde: Ja, dat is wel heel erg divers.

Interviewer: Hoe denk je dat meer mensen dan betrokken kunnen worden?

Geïnterviewde: Is dat iets wat je wilt bereiken?

Interviewer: Ja het is mooi meegenomen om meer mensen betrokken te hebben bij de organisatie zodat wij die later eventueel als ambassadeur kunnen inzetten naar buiten toe. Kijk als je niet-betrokken medewerkers naar buiten toe gaat treden, dan vraag ik mij af of dat het juiste effect gaat opleveren.

Geïnterviewde: Ja dat is inderdaad wat anders. Want je zegt ook ik wil meer mensen betrokken, met als reden dat zij als ambassadeurs naar buiten treden. Dus de betrokken mensen die er nu zijn, zijn niet genoeg. Want ik denk dat je heel veel betrokken mensen hebt, alleen door de levensfase waarin me verkeert, die hebben dat niet meer zo. Bij andere moet dat misschien nog komen.

Interviewer: Ja het punt is een beetje, medewerkers voegen wat toe aan een organisatie vanuit hun eigen expertise. Met een mooi woord heet dat alignment. Dus dat medewerkers vanuit hunzelf waarde toevoegen bij een organisatie met hun expertise en kennis. En dat lukt niet met niet-betrokken medewerkers die geen stapje extra willen zetten. Door die expertises kunnen we ons beeld van werkgever wellicht ook aanpassen.

Geïnterviewde: Oh, ja nu snap ik hem.

Interviewer: Betrokken medewerkers zijn ook gewoon heel belangrijk ook naar de buitenwereld en dat moeten we aangrijpen.

Geïnterviewde: Ik denk dat betrokkenheid zit in het levert mij iets op. Als je kijkt naar die achterbanbijeenkomst, als je dan kijkt naar hoeveel mensen daar zitten. Jan die een verhaal vertelt, dan zie je dat er iets gebeurt en dan zie je wel dat er betrokken mensen zijn. Dat is dan weer een andere betrokkenheid. Dus ik denk dat je betrokken bent als je denkt het moet mij iets opleveren. Daar moet nog onderzoek naar gedaan worden van: wat maakt het dat de een meer betrokken is en de ander niet. Dat is misschien ook een interessante vraag.

Interviewer: Ja dit heb ik ook in mijn interne enquête gevraagd, zo van: geef je betrokkenheid een cijfer en licht toe.

Geïnterviewde: O die heb je ook al gedaan! Ik heb die nog niet gezien.

Interviewer: Klopt, in overleg met Simone is er besloten om de mensen tussen de 1 en vijf jaar in dienst te bevragen omdat bij hen nog heel vers zit over hoe ze hier zijn gekomen en welke keuzes zij gemaakt hebben om hier te werken.

Geïnterviewde: Ohja, dat was het!

Interviewer: Wat vind je dat de gemeente Hellevoetsluis moet uitstralen naar een potentiële medewerker.

Geïnterviewde: Nou ik denk voornamelijk een realistisch beeld. Dat vind ik wel. Er is een groot verschil tussen wat we zeggen en wat we op papier hebben staan. Een voorbeeld: je denkt dat je een fantastische villa hebt geboekt en dat blijkt een hutje op de heide te zijn. Ik vind wel dat je een eerlijk verhaal moet vertellen. Wij zijn nog lang niet zover dat we onszelf kunnen presenteren naar de buitenwacht.

Interviewer: Dus er zal intern iets moeten veranderen, voordat we naar buiten kunnen uitstralen?

Geïnterviewde: Nee, er moet niet iets veranderen, maar je moet wel vertellen wat de situatie is tegen mensen die hier komen. We zeggen dat we een procesgerichte organisatie zijn, maar dat zijn we eigenlijk helemaal niet. Dat soort dingen moet je dan ook niet beweren. We weten dat ook allemaal. Dus laten we gewoon vertellen hoe het echt is. Niet mooier maken dan het is, dat voorkomt teleurstellingen denk ik.

Interviewer: Ja, dat denk ik ook. Hoe realistischer beeld iemand heeft, des te minder snel zij teleurgesteld zullen zijn en weg gaan omdat het niet is wat ze verwachten. Hetzelfde met de werksfeer: je kan zeggen het is hartstikke leuk en tof en ik wil niet meer weg en de nieuwe medewerker dan daar komt en het tegenovergestelde is, dan gaan ze of weg of zich aanpassen.

Geïnterviewde: Ja, dat is ook zo.

Interviewer: Hoe zou jij dat hier omschrijven, de werksfeer?

Geïnterviewde: Ja, het is lastig omdat op mijn afdeling dat nog wel wisselend is qua in welk team je zit. In het algemeen denk ik dat het wel prima is om te werken hier. Ja ik denk dat die sfeer wel goed is.

Interviewer: Denk je dat we die werksfeer ook naar buiten toe moeten uitdragen? Dat die werksfeer goed is?

Geïnterviewde: Ja, ik zou hem omschrijven als informeel dan. Dat is het. Ja, ik zou hem niet aandikken, maar hem informeel noemen. Organisatie breed weet ik het niet, maar je kan wel zeggen iets wat zeker is. Het is informeel en er is ruimte voor ontwikkeling. Hier heb je verantwoordelijkheden. Dat is zo, dat kan je best wel gebruiken.

Interviewer: Oke, wat vind jij de belangrijkste waarden van de gemeente Hellevoetsluis die naar buiten toe moeten uitgedragen worden? En hoe vertaal je dit door in je werk?

Geïnterviewde: Gaat het om de waarden die ik vind? Gaat het om hoe het verbeterd moet worden?

Interviewer: Het is niet zozeer over wat we nu hebben, maar meer wat jij passender vindt.

Geïnterviewde: Ik vind dat de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt een goede. Dat is een prima uitgangspositie. Dat werkt heel prettig. Ik zoek ook naar die verantwoordelijkheid. Dat mag je ook uitdragen vind ik. Wat ik hier wel mis is transparant zijn. Dat zijn we niet. Dat moet echt verbeterd worden door het management. Vertel gewoon het eerlijke verhaal. Vertel gewoon hoe je tot keuzes bent gekomen. Nu draaien we er nog wel eens omheen. En dat vind ik wel heel storend.

Interviewer: Ben je zelf dan wel transparant in je werkzaamheden?

Geïnterviewde: Ja, dat probeer ik wel te zijn. Ik vertel ook altijd hoe ik tot besluiten ben gekomen.

Interviewer: Dus dat is ook hoe je het vertaalt naar je dagelijkse werk?

Geïnterviewde: Ja ik vind dat je daarom veel meer in wint. Want als je er niet open over bent, heb je de kans dat het nog wel eens bij je terugkomt. Ik denk dat als je dingen helde uitlegt, dan is het voor de ander ook makkelijker te accepteren. Zoals de dingen die nu zijn, zoals ze zijn.

Interviewer: Ja, dat is mooi om te horen. Het is wel een heel goed antwoord op mijn vraag. Voor jou zijn dan openheid en transparant waarden die je belangrijk vindt en die vertaal je op die manier door in je werkzaamheden. Door met mensen te praten over waarom je bepaalde keuzes hebt gemaakt. Ook voor mij is dat fijn. Weet je, ik ben maar een afstudeerstagiaire en ik kon jou gewoon benaderen om mee te werken met mijn onderzoek. Daarin sta je voor iedereen open en dat is fijn. Dan heb ik nu mijn laatste vraag. Als je de gemeente Hellevoetsluis in twee of drie woorden mag omschrijven, wat zouden die dan zijn? Een voorbeeld: HEMA staat voor bijzondere eenvoud.

Geïnterviewde: Of voor wilt staan? Of nu voor staat?

Interviewer: Nee, nu voor staat.

Geïnterviewde: Oeh, dat vind ik lastig. Ik kan dat niet in een paar woorden. Als ik denk aan de gemeente Hellevoetsluis. Dat is een totale overschatting van zichzelf. Een ambitieniveau nastreven die we niet kunnen halen. Zo zou ik hem nu omschrijven.

Interviewer: Hoe zou je hem willen zien? Dan zien we waar de kloof ligt.

Geïnterviewde: Een stukje zelfreflectie. We zijn maar een middelgrote gemeente met 40.000 medewerkers dus pas je ambitieniveau daar ook op af en kijk naar de middelen die je hebt.

Interviewer: Mee geloofwaardig?

Geïnterviewde: Ja, dat is misschien hard, maar wel de waarheid. Laten we het zo zeggen. Ze willen verder springen dan hun poolstok lang is en dat gaat zich wreken.

Interviewer: Nou, dat was hem dan alweer! Bedankt voor je tijd en je antwoorden.

Geïnterviewde: Ja, heb je er wat aan?

Interviewer: Jahoor! Heel veel. Je hebt veel nuttige dingen gezegd die ik kan gebruiken.

Geïnterviewde: Nou, dat is fijn.

- *Opname wordt afgebroken*

Transcript 4

- Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd per mail.

Interviewer: Bedankt dat je mee wilt werken, zullen we beginnen?

Geïnterviewde: Ja, natuurlijk!

Interviewer: Hoe ben je in aanmerking gekomen met de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Ja ik werkte bij de dierenbescherming en ik studeerde nog. Ik wilde graag een beleidsmedewerker worden. Deze studie was mijn tweede studie overigens en ik heb op latere leeftijd nog een andere studie gedaan. Milieuwetenschappen. Die was ik aan het afronden en toen gelijktijdig verder kijken. Ik woonde in Hellevoetsluis en toen kwam er op de afdeling BVH een vacature beleidsmedewerker openbare ruimte en dat leek mij ideaal dus daar heb ik op gereageerd.

En waarom gemeente Hellevoetsluis, niet specifiek omdat het gemeente Hellevoetsluis is, maar eigenlijk omdat het mij heel leuk leek om voor een middelgrote gemeente te werken. Niet een hele grote gemeente, want dan ben je een radartje in het grote geheel. En juist in gemeente in deze omvang, kan je het verschil maken. En ik vind het juist leuk om een beetje voor een landelijke gemeente werken en niet meteen met grote problematiek te zitten.

Interviewer: Zoals Rotterdam?

Geïnterviewde: Ja, zoals Rotterdam, Amsterdam, Delft, noem maar op. Dus dit is eigenlijk een hele leuke gemeente om beleid voor te maken. Je bent met heel veel facetten bezig en je kent veel mensen. Je spreekt ook rechtstreeks met de wethouders. Bij de gemeente Rotterdam is dat natuurlijk niet zo.

Interviewer: Oke helder, waar heb je die vacature gevonden?

Geïnterviewde: Ik heb hem op de website gezien. Ik heb een paar maanden actief om me heen gekeken. Want ik wilde bij een gemeente in de buurt werken van klein tot middelgrote omvang.

Interviewer: Brielle of omliggende gemeenten hadden niks?

Geïnterviewde: Brielle had niet iets, maar had het net zo goed kunnen zijn. Het was eigenlijk per toeval Hellevoetsluis geworden.

Interviewer: Geen doorslaggevende factoren?

Geïnterviewde: Nee, geen doorslaggevende factoren haha. Het had net zo goed gemeente Brielle of Nissewaard kunnen zijn. Ik zocht echt een kleinere gemeente, niet te klein. Gewoon middelgroot. Voor Rotterdam had ik niet gesolliciteerd.

Interviewer: Als ik je zo hoor, ben je best wel enthousiast. Hoe vind je het werken bij een gemeente?

Geïnterviewde: Ik vind het hartstikke leuk.

Interviewer: Hoe zou je dat naar buiten toe omschrijven, stel iemand vraagt van: goh hoe is het werken bij een gemeente?

Geïnterviewde: Het werken bij een gemeente is leuk als je houdt van. Als je maatschappelijk betrokken bent. Ik kan natuurlijk alleen praten over mijn functie. Maar als het gaat om mijn eigen functie: ik vind het gewoon leuk om als beleidsmedewerker politiek neutraal te zijn en om vanuit de visie van het college op jouw vakgebied zo optimaal te kunnen adviseren van wat past bij hun uitgangspunten. Dat vind ik eigenlijk heel erg leuk. Wat je doet is eigenlijk: kiezers hebben met hun keuze heel veel invloed op wat er gebeurt in de directe omgeving. Dat wordt

weleens ondergewaardeerd. Maar dat is echt zo. Politieke partijen worden gekozen, vormen het college en dan maken zij uitgangspunten en die vormen het coalitieprogramma. Dan gaat iedere beleidsmedewerker vanuit hun expertise kijken naar: wat zijn de uitgangspunten van dit college op mijn beleidsterrein en op welke wijze kan ik hier zo goed mogelijk invulling aan geven, passend bij de uitgangspunten bij dat college. En als je dat leuk vindt, dan is het werken bij een gemeente verschrikkelijk leuk.

Interviewer: Ben je trots om hier te werken?

Geïnterviewde: Ja, ik vind het leuk om hier te werken.

Interviewer: Kan je uitleggen wat je zo trots maakt om hier te werken?

Geïnterviewde: Trots is misschien een verkeerd woord. Ik vind het uitdagend en leuk om hier te werken. We zijn een middelgrote gemeente waarbij je ziet dat het college ervoor kiest om ook echt problemen aan te pakken en ik vind het leuk om daarin mee te denken en te adviseren. Deze gemeente past goed bij mij qua cultuur die hier heerst. Maar dan spreek ik specifiek voor Hellevoetsluis, maar dat kan ook een andere gemeente zijn. Ik vind het gewoon een goede werkgever.

Interviewer: Die cultuur die je aangeeft, hoe zou je die omschrijven?

Geïnterviewde: Voor mij persoonlijk vind ik het een open cultuur waarbij ik het leuk vind om in samenspraak met elkaar tot een resultaat te komen. En ik werk ook op de afdeling BVH en het management streeft een integrale aanpak na, ik noem het een ontzuiling. Dat vind ik leuk. Ons management is heel erg van: als je een bepaalde probleemstelling hebt, betrek de collega's erbij die daarvan zijn. Bekijk de problematiek en ga vanaf daar samen verder. Dat vind ik een hele fijne manier van werken. Dat is specifiek voor mij wel heel prettig.

Interviewer: Vind je het dan ook belangrijk dat de cultuur bij je past?

Geïnterviewde: Ja, dat is voor mij wel heel belangrijk. Openheid is heel belangrijk voor mij in een organisatie. Ik weet niet hoe het bij andere afdelingen is, want ik denk dat je eigen manager daar een groot verschil in maakt. De cultuur die in BVH heerst, ben ik heel positief over.

Interviewer: Stel je zou bij een andere werkgever komen en de cultuur past niet bij je, zal je dan snel weg gaan?

Geïnterviewde: Ja.

Interviewer: En ook de normen en waarden of die minder?

Geïnterviewde: Ik vind een paar dingen belangrijk: integriteit en openheid en als dat er niet is, houd ik het ergens niet lang voor.

Interviewer: Zijn dat dan ook factoren die naar buiten toe uitgedragen moeten worden?

Geïnterviewde: Ik denk dat het voor de organisatie van belang is. Want als je als organisatie medewerkers wil vinden die bij je passen, dan moet je ook duidelijk je kernwaarden uitstralen. En dat moet van top-down beginnen eigenlijk. Zeker, heel belangrijk.

Interviewer: Hoe vind je dat de gemeente Hellevoetsluis de kernwaarden nu uitstraalt?

Geïnterviewde: Ik denk niet goed.

Interviewer: Als ik eerlijk ben, kan ik ze ook niet vinden op de website. En zijn ze ook moeilijk te vinden. Hierdoor twijfel ik of deze intern bekend zijn bij iedereen, dat durf ik niet te zeggen.

Geïnterviewde: Nee, dat durf ik ook niet te zeggen. Daarom praat ik alleen over mijn eigen afdeling. Want wij hebben gewoon een manager die daarvoor staat. Integriteit, openheid en met elkaar.

Interviewer: Dat zijn ook wel mooie waarden die we naar buiten toe moeten uitstralen. Ken je trouwens de kernwaarden die we op dit moment naar buiten uitdragen?

Geïnterviewde: Vertrouwen, integer. Ik ken ze niet allemaal, ik zou ze wel moeten kennen he.

Interviewer: Ja inderdaad. En voornamelijk ook hoe je ze in je dagelijkse werk invult. Dat is ook belangrijk. Vanuit mijn communicatie oog zag ik al heel snel dat er verschillende visies en missies zijn voor verschillende projecten en was het moeilijk om een overkoepelende visie en missie van de organisatie te vinden. En toen dacht ik: goh, daar gaat iets fout. Dat zou je snel moeten vinden op de website.

Geïnterviewde: Ja, dat is de sturingsvisie waar je het over hebt eigenlijk. Maar daarboven zou ook iets moeten liggen voor lange termijn.

Interviewer: Ja, er moet een visie en missie zijn voor de gemeente Hellevoetsluis in haar geheel. Er kan wel een visie zijn voor een sturingsvisie, maar dan mist nog het overkoepelende. Want dat zou je eigenlijk wel naar buiten toe moeten uitdragen.

Geïnterviewde: Ja, dat ben ik met je eens. Want dan trek je de juiste mensen aan en doorspek je ook iedereen met de kernwaarden. Hoe je werkt en hoe je het zou moeten doen. Want die integrale opgaven. Er zijn een aantal landelijke opgaven waar je als overheid gewoon invulling aan hebt te geven. Een van die landelijke kernwaarden: een ambtenaar moet integer, open zijn, noem maar op. Daarbij kan je een beeld schetsen. Dat is hier niet zo hoor. Dat stralen ze niet naar buiten toe uit. Dat is een gemiste kans want het is een hele leuke gemeente.

Interviewer: Zeker, want mijn imago van een ambtenaar is ook slecht. Het werken bij een gemeente is een beetje suf en saai. Maar nu ben ik hier en merk ik toch van goh ze hebben lange dagen, werken veel. Ik weet niet hoe dit imago is ontstaan, want in mijn enquête kwam naar voren dat het werken daar saai is. Het is zo'n totaal verkeerd beeld van hoe het hieraan toe gaat. Kijk, het gebouw is naar mijn mening wel een beetje suf en kan opgefrist worden. Als ik soms dingen hoor, dat weet je niet als burger.

Geïnterviewde: Bij een gemeente werken is soms wel lastig, want die wethouders die daar zitten, zijn wel mensen die super betrokken zijn. Die willen het verschil maken. Wethouders willen het verschil maken en die hebben echt lastige maatschappelijke problemen waar zij een oplossing voor moeten aandragen. Want de gemeente lost eigenlijk problemen op die de markt niet oplost, zo moet je het eigenlijk zien he. De gemeente is voor de lastige taken. Zorgen voor de minder bedeelde, afval, zwerfval, zorgen dat de criminaliteit niet toe neemt, noem maar op. En ga daar dan maar als wethouder staan in de weet dat je het niet voor iedereen goed kan doen. En dat jij met je hoofd in de krant staat voor elke keuze die de gemeente maakt. Ik heb heel veel respect voor het vak wethouder, want dat zijn wel mensen die daarvoor gaan staan. Als die ondersteund zouden worden door een aantal luie donders, dat zou toch wat zijn. Ambtenaar is helemaal niet meer zo, dat beeld klopt niet meer.

Interviewer: Die punten die je net opnoemt, kunnen we dat meenemen in onze nieuwe arbeidsmarktcommunicatie? Dat we het imago van een ambtenaar wat kunnen opfrissen door te vertellen wat een ambtenaar eigenlijk allemaal doet? Een soort kijkje in de keuken.

Geïnterviewde: Ja, dat denk ik wel. Maar ik denk dat het begint met een goede framing. Want die mist nu. En dat begint dan intern, want je kunt wel iets extern uitstralen, maar als het intern niet uitgedragen wordt, dan schiet je daar ook niets mee op. Dus ik zou intern beginnen met framing, intern draagvlak creëren en dan zo door. Hiernaast is zo'n framing en visie ook heel belangrijk, want er komt een landelijke wijziging aan. De omgevingswet komt eraan. Daar

zou je eigenlijk eens naar moeten kijken. De omgevingswet vraagt een hele andere ambtenaar, dan de ambtenaar van nu. De werkwijze zoals wij nu werken, moet helemaal anders. De omgevingswet vraagt van buiten naar binnen en nu werken we van binnen naar buiten. Er moet dus een hele cultuuromslag komen en eigenlijk zou je moeten beginnen met een framing van wat komt er op ons af, hoe moeten we gaan werken en wat hebben wij daarbij nodig. Vanuit daar ga je dan verder en dan krijg je een profiel van wat voor mensen je zoekt. Die moet je dan leggen op je organisatie en dan kijk je van wie hebben we nou eigenlijk en welke stappen moeten wij maken. Een soort persona?

Interviewer: Je moet gaan werken aan een cultuuromslag. Anders moet je met de oude ambtenaar invulling gaan geven aan de nieuwe omgevingswet via een andere werkwijze. Verwacht je weerstand hiervoor? Die verandering?

Geïnterviewde: Elke verandering geeft weerstand, maar ik denk dat je niet te bang moet zijn om te veranderen, want die weerstand komt er toch. Over het algemeen zit weerstand aan de voorkant. Maar de aanhouder wint. Als je duidelijke kaders blijft schetsen van ieder wat er verwacht wordt en zekerheid bieden en volhouden. Zo zit ik erin.

Interviewer: Wat vind je dat de gemeente Hellevoetsluis moet uitstralen naar een potentiële medewerker?

Geïnterviewde: Persoonlijk vind ik: vertrouwen. Wat belangrijk is, we spraken niet van een aantal kernwaarden die wij verwachten van een nieuwe medewerker, maar je moet die medewerker ook wat kunnen bieden. Ik denk dat waar de gemeente Hellevoetsluis nog wel moet groeien is: mensen komen hier solliciteren voor een functie en die zitten daar tien jaar later nog. Naast de kernwaarden die je moet uitstralen, moet je die mensen ook gewoon met opleidingen door moeten kunnen laten groeien. Waarom zit iedereen hier zo vastgesikkeld aan hun functie? Dat valt mij gewoon op. Ik zit hier nu drie jaar en kom van een commerciële bank vandaan. Daar was het niet te bedenken dat je tien jaar zat vast te roesten op dezelfde positie. Na drie jaar werd er gevraagd: wat ga jij doen de komende jaren. Zo doorslaan is niet nodig, maar meer dynamiek is wel nodig.

Interviewer: Ik schrok ook wel toen ik het personeelsbestand onder ogen kreeg van hoeveel mensen hier een x aantal jaar zitten en de leeftijd. Er zijn zoveel mensen tussen de 50 en 60 jaar die binnen tien jaar de organisatie verlaten. Hoe gaan we in vredesnaam dat gat vullen als we geen jonge mensen aannemen. Ik vind persoonlijk dat er een nieuwe generatie moet komen.

Geïnterviewde: Ja, dat is ook zo. De gemiddelde leeftijd is ook echt hoog.

Interviewer: Ik denk dat het gebrek aan doorgroeimogelijkheden wel iets is waar jongeren tegenaanlopen.

Geïnterviewde: Ja, het is een vrij platte organisatie dus naar boven toe heb je niet veel mogelijkheden. Maar doorgroeien is ook horizontaal doorgroeien. Hoeveel mensen bieden je een andere functie aan? Waarom zie ik ze niet van BVH naar WIZ gaan of andere afdelingen. Er wordt dan gezegd van: je bent niet geschoold daarvoor. Maar dan denk ik van: als iemand bepaalde vaardigheden heeft. Dan kijk ik naar mezelf: ik ben technisch geschoold, maar als ik graag bij SaLeZa wil werken, op het team wijkzorg, als ik dat nou graag wil. Dan kan je 2 dingen doen: we gaan kijken hoe we er kunnen komen en kan de medewerker zelf ook investeren. Maar daar wordt helemaal niet naar gekeken. Er wordt gekeken naar wat kan je en vervolgens wordt er nooit een vraag gesteld naar persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Jongeren

onder de 30 of onder de 35 dat wel willen. Kijk, ik ben 40 en ben mondig genoeg. Maar daar moet je wel naar kijken, anders zijn ze gewoon weg na een paar jaar.

Interviewer: Ja, dan ga je dus naar een grotere gemeente zoals Rotterdam. Wat je zegt is natuurlijk helemaal waar. Je kan natuurlijk ook opzij in plaats van omhoog.

Geïnterviewde: Ja, maar opzij hoeft niet meteen niet omhoog te betekenen. Je begint als beleidsmedewerker op een schaal 9 en je kan in deze gemeente doorgroeien naar schaal 11. Je kunt zo ontieligelijk ontwikkelen en ik denk dat deze gemeente daar een enorme kans laat liggen.

Interviewer: Vind je dat we dat soort dingen dan ook naar buiten moeten communiceren naar potentiële medewerkers? Dat ze ook horizontaal kunnen ontwikkelen?

Geïnterviewde: Nou, het is practice what you preach. Ja, maar dan wel later. Als jij een open, integer en frisse uitstraling naar buiten hebt, waardoor je mensen aantrekt, kan je daarna naar een persoonlijk ontwikkelingsplan. Ik denk door mensen ontwikkeling te bieden en perspectief dat ze wel blijven.

Interviewer: Even kijken, want ondertussen zijn al wat vragen beantwoord die op mijn lijstje stonden. Deze kan wel. Hoe zou je de sfeer bij de gemeente Hellevoetsluis omschrijven naar een potentiële werknemer.

Geïnterviewde: Ik pak hem terug naar mijn afdeling, omdat er verschillende afdelingen zijn en grote verschillen ook. Een open, transparante afdeling. Samen werken aan een opgave. Een luisterend oor naar elkaar. Ik kan niet over andere afdelingen praten.

Interviewer: Vandaar dat ik ook met medewerkers van andere afdelingen ga praten om te kijken of er een lijn is in wat iedereen mij vertelt.

Geïnterviewde: Ik denk dat jij straks gaat merken, wij hebben een hele goede manager. Laat ik het zo zeggen. Het staat of valt met de mensen en de manager. Ik ben benieuwd.

Interviewer: Ja ik ben ook heel benieuwd naar die andere afdelingen. Ik heb echt van elke afdeling iemand. Ook een afdelingshoofd om verschil in functies te zien.

Geïnterviewde: Ja ik denk dat dat heel goed is.

Interviewer: Dan ga ik mijn laatste vraag stellen. Als je de gemeente Hellevoetsluis moet omschrijven in twee a drie woorden, wat zouden die dan zijn?

Geïnterviewde: Ik denk dat de gemeente daar nu nog niet is, maar hoop dat we daar in 2020 wel zijn: samen werken aan maatschappelijke vraagstukken. Klinkt natuurlijk helemaal niet. Eigenlijk gewoon: samen doen. Het collegeprogramma. We zijn nu erg verzuild in de afdelingen. Wij hebben een manager die echt staat voor integraal werken en ook zegt van: is die en die daar betrokken bij geweest. Daar stuurt hij ook echt op. Ik hoop dat we over een paar jaar onze bedrijfscultuur is. Dat iedereen dat doet.

Interviewer: Dat lijkt mij ook, als echt iedereen dat dan doet.

Geïnterviewde: Dat de gemeente daar ook echt voor staat en echt samen werkt een maatschappelijke vraagstukken. Zo zou ik hem willen geven.

Interviewer: Mooie missie vind ik dat. Dat was hem. Dan wil ik je graag bedanken voor je tijd!

Geïnterviewde: Heel veel succes verder!

- *Opname wordt afgebroken*

Transcript 5

- *Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd*

Interviewer: De eerste vraag is hoe je in aanmerking bent gekomen met de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Vroeger werkte ik altijd voor Randstad. Daar heb ik vaak tijdelijke baantjes gedaan. Soms van een dag, soms ook een langere tijd. Toen kwam er ineens iets open staan bij de WIZ. Toen vroegen ze of ik daar zin in had, want ik had al eerder bij gemeenten gewerkt en zij houden het in a way toch bij mensen die al bij gemeenten hebben gewerkt. Ik was officieel nog geen ambtenaar, maar ik had ervaring. Dus toen ben ik bij WIZ gaan werken en dat was voor drie maanden. Toen hoorde ik dat er bij het KCC een plek vrij zou komen en toen dacht ik van joh laat ik kijken, want ik wil niet weg. Want dat zou eigenlijk moeten na die drie maanden. Toen zeiden ze van we houden je op de hoogte. En toen ik klaar was belden ze van: he wil je nog? En ik zei ja zekerweten! Toen mocht ik gelijk op gesprek komen en gelijk aangenomen. Toen kon ik eigenlijk gelijk werken. Niet vast, ik heb een lange tijd niet vast gewerkt. Op oproepbasis. Dus soms werk je een dag en anders drie dagen in de week. Maar ze zeiden dat ook tegen me van: denk niet dat je gelijk vast kan gaan werken, want bijna iedereen hier komt via een uitzendbureau en daarna vast in dienst. En ik vond dat prima, want ik deed erna nog wat andere dingen, maar toen kwam die plek vrij. En ik mocht solliciteren, want ik zat hier het langste als uitzendkracht en toen zat ik hier vast.

Interviewer: Wat maakt het hier zo leuk dan? Omdat je eigenlijk ook niet weg wilde dan.

Geïnterviewde: Ik heb altijd iets gehad met gemeentes. Het heeft iets zakelijker, iets strakker. En buiten dat strakke om ben ik heel los en in a way vind ik dat er een balans zit en dat voelt goed. Omdat ik altijd geen vaste baan had, vond ik op een gegeven moment wel dat het tijd was voor iets vast. Want iedereen wordt ouder, ik heb ook twee kindjes. Ik vond dat ik voor vast moest gaan en dat kon toen hier. Dus dan hoeft je je ook niet druk te maken. Geen zorgen maken of je kan werken. Want daar lag het aan, want je mocht werken. Als zij je belden dan kon je komen werken. Je kan door vast ook beter thuis plannen. Je moest zo vrij zijn om te komen als ze belde, maar dat houdt een keer op. Daardoor was ik blij. Ik was er klaar voor en het kwam op mijn pad.

Interviewer: Is die zekerheid dan ook een belangrijke waarde in je werkzaamheden nu?

Geïnterviewde: Ja, ik ben altijd ondernemer geweest. Dus ondernemen is gewoon een en al onzekerheid. Het ligt eraan of je opdrachten hebt en omdat ik al ouder werd had ik zekerheid nodig. En toen kwam dit op mijn pad. Een waarde, ja dat zeker. Daardoor hoefde ik niet meer onzeker te leven. Dat is voor mij de waarde.

Interviewer: Heb je nog andere waarden die je belangrijk vindt en hoe pas je deze dan toe in je dagelijkse werkzaamheden?

Geïnterviewde: Je leert heel erg om met mensen om te gaan. Je leert ook om niet jezelf te zijn. Normaal gesproken: buiten ben ik meer getto dan dat ik aan de balie sta. Dat is best wel goed. Daarin is het best wel goed om een balans te hebben. Zo leer je ook met lastige mensen om te gaan. Buiten heb je gewoon een grote mond. Dat kan niet hier en dat leert je om rustig te blijven, om te dealen met situaties waarin je normaal gesproken anders op zou reageren en dat vind ik waardevol. Ik kan nu meer relativiseren. En dat leer je hier dan weer. Je gaat je gedrag aanpassen, omdat je inziet dat het anders kan. Je merkt dat het een mindset is. Kijk hier denk je na voordat je iets zegt, omdat de burger aan de balie staat. Waarom kan je dat

buiten dan niet meenemen zegmaar in je dagelijkse leven zonder werk. Je wordt er ook bewuster van. Ook in gesprekstechniek. Je leert dan ook beter te communiceren.

Interviewer: Een beetje zelfontplooiing dus?

Geïnterviewde: Jazeker, heel erg!

Interviewer: Is dat ook iets wat we naar buiten toe moeten uitdragen naar potentiële medewerkers.

Geïnterviewde: Jawel, maar dat moet ook aan jezelf liggen, want je moet er wel bewust van zijn. Want als je er niet bewust van bent, dan ben je buiten dezelfde persoon als aan de balie. Je kan pas veranderen als je bewust bent van bepaalde acties, handelingen. Dus dan kan het wel naar buiten toe ja, maar dat ligt aan jezelf.

Interviewer: Zou je die dan belichten als sterke kant van de organisatie?

Geïnterviewde: Ja, inderdaad.

Interviewer: Ja, maar ik denk dat we ook dat soort mensen moeten aantrekken. Mensen die kunnen relativeren tussen werk en privé en dat kunnen scheiden.

Geïnterviewde: Klopt, veel mensen zeggen graag: ik ben zo. Nee, je bent niet zo. Je denkt dat je zo bent. Maar op het moment dat je bewust bent van handelingen, kan je dat aanpassen. Dat is echt waar.

Interviewer: Ja, daar heb je gelijk in.

Geïnterviewde: Het gaat allemaal om bewustzijn.

Interviewer: Ben je trots om hier te werken en waarom?

Geïnterviewde: Ja, zeker weten. Omdat dit mijn eerste vaste baan is bij een gemeente. De een zegt bij een gemeente werken is niet leuk, de ander zegt werken bij een gemeente is wel leuk. Het gaat niet zozeer naar het leuk, maar meer omdat ik erg blij ben dat ik vast mag werken. Door het werk dat ik bij WIZ heb gedaan, kom je in aanraking met mensen die niet kunnen werken, niet mogen werken. Zij hebben te maken met de WMO-indicatiestellers en jeugdindicatiestellers. Daar realiseer je echt dat je een mens van de dag bent. Nu kunnen we lachen, morgen kan het over zijn. Dan kan je in een rolstoel zitten. Dat heeft mij bewust gemaakt van: oke al ga je naar werk en je denkt ik heb geen zin, wees blij dat je een baan hebt want er komen hier zoveel mensen die niet kunnen werken, niet mogen werken. Dus we gaan weer naar die bewustzijn. Dus daarom ben ik trots dat ik hier mag werken omdat ik bewust ben dat ik mag en kan werken.

Interviewer: Wat vind je dat de gemeente Hellevoetsluis moet uitstralen naar een potentiële medewerker?

Geïnterviewde: Ik denk dat dat verschilt per afdeling. Je hebt boven, nog niet eens per se contact met buiten. Dus gaan we kijken naar mijn afdeling. Ik vind dat ze hier vooral zijn van: ze staan heel open. Stel ik zeg van: ik vind het niet leuk. Dan staan ze altijd overal wel open om je te ontvangen op een andere afdeling. Ik kan bijvoorbeeld naar mijn afdelingshoofd gaan en vragen of ik ergens wat anders kan doen. En dat is wat ik mooi vind. Ze staan open om je te brengen naar waar je wilt. Hoeft niet per se te zijn voor een andere baan. Want stel ik zou zeggen ik loop hierop vast en wil wat meer leren over communicatie, dan staan ze daarvoor open en gaan ze met je meedenken. Schrijf het op, dan gaan we ernaar kijken. Hoe jij jezelf beter kan ontplooiën in hetgeen wat je zou willen.

Interviewer: Die ontwikkeling is dan zeker iets wat we naar buiten toe moeten uitstralen van goh dat kan hier bij ons.

Geïnterviewde: Ja, inderdaad. Want alles is mogelijk. Zit je hier niet op je plek? Dan zijn er nog genoeg andere afdelingen die open staan om het je te laten ervaren. Er zijn genoeg dingen die ze je kunnen aanbieden.

Interviewer: Ja, dat staat dan ook weer in lijn met jouw verhaal wat je net vertelde.

Geïnterviewde: Ja, precies.

Interviewer: Hoe zou je de sfeer op jouw afdeling omschrijven en in hoeverre vind je dat we deze naar buiten kunnen uitstralen?

Geïnterviewde: Bij ons is de sfeer echt vrouwelijk. Vrouwachtig. Wat niet vreemd is, want we werken alleen maar met vrouwen. Weet je wat het mooie is aan onze afdeling. Iedereen hier is zijn eigen persoontje en daarin merk ik dat waar de een tekort komt, vult de ander dat bijvoorbeeld weer aan. En ik vind dat dat ons echt een goed team maakt. Daar waar iemand tekortkomt, springt iemand anders aan. Stel bij de balie heb je weleens moeilijke burgers en die zijn heel erg misschien agressief, dat zou wel eens kunnen. Je hebt mensen die bij ons aan de balie die iets bangig zijn of dichtklappen. En dan heb je mij, miss getto, die daar gewoon naartoe gaat. Dat is niet erg, daar heb je dan een mooie balans. Iets waar ik misschien meer getto ben dan mijn collega's, ben ik misschien ergens anders weer wat minder in en daarin is die ander weer beter. Die helpt mij daar dan in. Dat zie ik wel. We kunnen allemaal wat van leren. Iedereen leert van elkaar.

Interviewer: Als ik het zo hoor, is het een soort eenheid.

Geïnterviewde: Ja, eigenlijk wel. Uiteindelijk sluit het allemaal bij elkaar aan. Ook al vind je dat iemand het een keer niet goed doet. Dat maakt niet uit, want het is teamwerk. En in het team gaat het gewoon goed.

Interviewer: Even kijken, want we vliegen door de vragen heen. Als je de gemeente Hellevoetsluis zou mogen omschrijven in 2 a 3 woorden, welke zouden dit dan zijn? Voorbeeld: Hema staat bekend om de bijzondere eenvoud.

Geïnterviewde: De gemeente, of hier het gemeentehuis?

Interviewer: De gemeente als werkgever.

Geïnterviewde: Dat is echt een lastige vraag.

Interviewer: Ja, die hoor ik vaker. Maar is wel nodig.

Geïnterviewde: Ik zou het mooier vinden als er wat meer jongere mensen zouden zijn. Want die jongere mensen kunnen nu veel langer door. Het geeft de organisatie een frissere blik. Want de tijden veranderen en de jongere generaties maken al het verse nu mee. Bijvoorbeeld social media. Die ouderen gaan daar misschien wat moeilijker in mee. Dat krijg je omdat ze minder meegaan, maar jongeren zitten meer in de overgang naar hoe het verandert. Het zou mooi zijn voor de gemeente omdat ze frissere ideeën hebben en wat mij ook is opgevallen is. Bij gemeente Spijkenisse tijdens de mobiliteit dag bij het bestuurssecretariaat, want dat is wat ik graag wil, en wat mij daar opviel is dat het bestuur allemaal wat jonger is dan hier. Hier zijn ze wat ouder en wat strakker. Daar was een wethouder die mijn leeftijd was, twee zelfs. Ze waren heel open en vrij. En het mooie daarvan is, omdat het bestuur daar jonger is, denken andere jongere van hé ik kan dat ook bereiken. En het stimuleert ze, het pusht ze dan om verder te denken dan alleen het standaard werk.

Interviewer: Ja, ze hebben toch wel een beetje een voorbeeldfunctie.

Geïnterviewde: Ja, weet je ze kunnen ook dat bereiken. Je hoeft niet per se vijftig te zijn, ernstig veel ervaring hebben, wil je die functie hebben. Dat viel mij gewoon op. Ik zag dan: dat

zou ik dus ook gewoon doen. Dat is juist heel goed. Omdat jij dan als jong iemand jezelf misschien terughoudender gedraagt omdat je denkt dat het niet voor jou is weggelegd. Eigenlijk hoeft dat niet zo te zijn. Er moet gewoon wat verjonging plaatsvinden.

Interviewer: Ja, dat ben ik zeker met je eens. Dat denk ik ook.

Geïnterviewde: Mijn zus werkt dan in de gemeente Rotterdam en daar zijn allemaal jongere mensen van onze leeftijd en dat is allemaal heel erg leuk. Dat is gewoon heel anders. Om naar je werk te gaan, wetende dat er allemaal mensen zijn van jouw leeftijd, hoeft niet allemaal te zijn. Dan wanneer je naar werk gaat waarbij de mensen wat ouder zijn, wat strakker en misschien wel suffiger zijn. Omdat je dan soms jezelf niet durft te zijn omdat diegene wat ouder is.

Interviewer: Ja, dat je dan inderdaad jezelf wat formeler opstelt, wat formeler gaat praten.

Geïnterviewde: Ja, precies dat. Ik vind echt dat hier verjonging moet zijn.

Interviewer: Nou, dat was hem dan alweer. Lekker kort, maar wel helder! Ik wil je bedanken voor je tijd, je verhaal en je eerlijke antwoorden. Bij deze rond ik hem af.

Geïnterviewde: Jij bedankt.

- *Opname wordt afgebroken*

Transcript 6

- *Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd*

Interviewer: De eerste vraag is hoe ben je in aanmerking gekomen met de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Ik ben hier begonnen op 1 april 2010. Ik zit hier inmiddels al ruim 9 jaar. Ik was op zoek naar baan als beleidsmedewerker. Bij voorkeur wel ergens in de regio Rotterdam, want ik woon in Capelle aan de IJssel. Ik was ook nog op zoek naar Zeeland, omdat mijn vader en broer in die omgeving wonen. Daar was ik al eerder in de sollicitatieprocedure, maar werd ik uiteindelijk tweede. Op een gegeven moment zag ik opeens een vacature, ik weet niet eens meer waar. Volgens mij op de website. Ik heb een vriendinnetje gehad en zij woonde in Rockanje, en hierdoor kwam ik al snel in Hellevoetsluis. Dus Hellevoetsluis was al bekend terrein. Het leek me op zich ook wel een gezellige gemeente op het eerste gezicht. Het sprak me per definitie wel aan, als je het hebt over een middelgrote gemeente. We spreken dan over 2010. Het begin dan wel richting hoogtepunt van de crisis. Ik vond het wel een grote uitdaging als beleidsmedewerker op het moment van dat je geen of weinig geld hebt om te kijken van wat kan je dan nog doen zagezegd. Daar werd niet op ingegaan. Ik heb mijn sollicitatiebrief wel op gericht en de middelgrote gemeente sprak mij erg aan. Mijn moeder was van huis uit secretaresse geweest van een wethouder dus dat gemeentelijke apparaat vond ik al heel erg interessant zijn om te doen. Toen kwam de vacature, maar om heel eerlijk te zijn: als het een andere gemeente zou zijn, had ik dat ook wel leuk geweest. Uiteindelijk is het een beetje zoeken van: waar ligt nou die uitdaging.

Interviewer: Ja en die zat dan wel hier in Hellevoetsluis?

Geïnterviewde: Ja, het grappige was. Ik solliciteerde voor beleidsmedewerker jeugd. Maar op het moment dat ik bericht terug kreeg, werd duidelijk dat het eigenlijk drie vacatures waren. Uiteindelijk kwam het op jeugd, wmo gezondheid en volgens mij was het toen een welzijn achtig iets. Tijdens mijn sollicitatieprocedure mocht ik mijn voorkeur geven en dat was toen wmo. Want ik was al mantelzorgen en dat zat daar ook in. Dat sprak mij wel het meeste aan.

Interviewer: Wat vind je van het werken bij de gemeente?

Geïnterviewde: Wat ik leuk vind bij het werken bij een gemeente. De afstand is wat kleiner. Ik twijfelde eerst over de rijksoverheid, waar je vaak hoog dingen kan doen en dat zie je niet zo zeer terug. Maar bij een gemeente zie je de dingen die je doet, die zie je ook terug. Dat geeft wel voldoening. Dat heb ik altijd erg interessant gevonden. Dan is er ook nog een verschil in grote en kleine gemeente. Wat ik zelf heel leuk vind is dat ik heel veel dingen kan doen. Ik heb het ervaren als speeltuin. Je wordt vanaf het begin al in het diepe gegooid en je mag ook veel dingen doen. Want je bent niet een hele grote gemeente en ook geen hele kleine. Bij de grote zie je namelijk heel erg specialisatie. En hier kwam je wat meer experimenteren. Ik vind het leuk om veel dingen te doen. Bij een gemeente zoals deze, neemt mijn afdelingshoofd ook jongeren aan. Waarvan hij dan denkt ik neem liever iemand aan die zich nog kan ontwikkelen, dan iemand die al wat ouders is met ervaring maar daar zit niets meer in. En ik mocht vanaf dag 1 een dossier oppakken. Je mocht heel breed dingen doen. Daarom was het voor mij ook een grote speeltuin. Je mocht ook fouten maken. Voornamelijk in mijn afdeling waar veel jongeren zitten is het fijn dat er fouten gemaakt mogen worden want zij doen ook nog veel fout, dat hoort erbij.

Interviewer: Is die vrijheid die je omschrijft, is dat iets wat we kunnen communiceren naar een potentiële medewerker? Dat ze zichzelf kunnen ontwikkelen en met verschillende projecten bezig zijn.

Geïnterviewde: Ja dat zal een ding zijn waarbij ik per definitie zeg: communiceer dat naar buiten. Dat is ook echt wat je te bieden hebt. Wat wel lastig was, toen ik kwam in de periode van 2010, was je als gemeente nog niet van zoveel dingen. In die zin is de wereld wel erg verandert. Ook met de decentralisaties waardoor er gemeenten bij zijn gekomen. De gemeente heeft meer taken erbij gekregen, waardoor je gewoon veel meer dingen moet. Wat je nu ziet: waar ik de ruimte kreeg om wat losse dingen te doen, zit je nu wel zodanig in een stramien waarin je wettelijk gewoon veel moet doen. Waardoor het lastig is om een beetje te freubelen zegmaar. Daar lopen we intern wel tegenaan. Doordat we al zoveel moeten wettelijk en dan zegt het college van we gaan dit ook nog doen. En we hebben die handjes er niet voor, dat maakt de werkdruk wel hoog.

Interviewer: Wat was de doorslaggevende factor om te kiezen voor Hellevoetsluis?

Geïnterviewde: Als je het voorbeeld gebruikt over de grootte van gemeentes. Dat je hier wel iets van verdieping kan doen ten opzichte van collega's in kleinere gemeenten. Ik vind het wel leuk dat gemeente Hellevoetsluis wat eigenwijs is. Je hebt gewoon dat aloude beeld dat gemeente Nissewaard is het grootste in het nauw en doet gewoon haar eigen ding. Je sluit aan of je doet dat niet. Hellevoetsluis is de enige gemeente die kan zeggen: wij weten het beter. Wij gaan het zo doen.

Interviewer: Maar dat is goed toch?

Geïnterviewde: Ja, ik vind het wel leuk. Een beetje eigenwijs mag wel.

Interviewer: Vind je die eigenwijsheid ook een van de waarden die we naar buiten toe zouden moeten uitdragen?

Geïnterviewde: Dat werkt eigenlijk twee kanten op. Dat eigenwijze vind ik leuk, maar je merkt gewoon naar de kleinere gemeente komen wij wel arrogant over.

Interviewer: Ja dat imago moet je dan wel een beetje onderdrukken.

Geïnterviewde: We zijn groot genoeg om zelf wat te vinden, maar eigenlijk te klein omdat we dan niet serieus genomen worden. Binnen dit grondgebied, dan heb je nog wel wat te vertellen.

Interviewer: Heb je nog andere waarden die belangrijk zijn voor de gemeente Hellevoetsluis die we echt naar buiten toe kunnen uitdragen?

Geïnterviewde: ik denk dat wat je vooral ziet is dat qua mentaliteit, je ziet dat Hellevoetsluis een groeigemeente is geweest, dus veel mensen, ik zeg jaren 70 zijn hiernaartoe verhuisd. Met de gedachte van voor het gezin, lekker landelijk, een tuintje. Iets wat je in Rotterdam niet hebt. In die zin zie je een stadse mentaliteit gemengd met een dorpachtig. Die combinatie vond ik wel erg prettig.

Interviewer: En als je kijkt naar werkgever zijnde. We hebben natuurlijk een aantal kernwaarden. In hoeverre vind je dat die kernwaarden aansluiten bij wat we naar buiten toe uitdragen?

Geïnterviewde: En dan hebben we het over welke kernwaarden?

Interviewer: klantgericht, resultaatgericht, teamgericht en er zijn er nog meer.

Geïnterviewde: Mijn gevoel is, dat dat niet echt uniek is voor deze gemeente technisch gezien. Als gemeentelijke organisatie: waar ben je van? Om heel eerlijk te zijn, heeft mij dat nou nooit

echt over de streep getrokken van: dat maakt gemeente Hellevoetsluis niet onderscheidender dan andere gemeenten. Je probeert allemaal iets te bereiken voor een inwoner. Doe je dat naar je beste vermogen, dat probeer ik te bewerkstelligen. Met die kernwaarden, heb ik ansich nooit echt iets mee gehad. Dat je deels verantwoordelijkheid krijgt, dat vind ik veel belangrijker.

Interviewer: Welke waarden zou jij dan omschrijven vanuit jezelf die je toepast in je werkzaamheden.

Geïnterviewde: Wat ik voornamelijk zie bij sollicitatiegesprekken zijn het mensen die dienstverlenend een karakter hebben. Die willen iets, die willen helpen. Voor het geld hoef je hier niet te werken. Je hebt dan een maatschappelijk doel. Bij mijn afdeling zie je dan ook dat dat mensen zijn die uit de zachte hoek komen. Dus ik denk daarvan wat waarden. Gericht op die zachte kant. We zijn als gemeente niet heel erg uniek in de zin van: we hebben een Unique Selling Point. We hebben een mooie locatie, maar we zijn niet heel erg anders in.

Interviewer: Even kijken hoor. Hoe zou je de sfeer omschrijven naar een potentiële medewerker die hier hangt?

Geïnterviewde: Dit is echt zo'n ding die ik niet zozeer organisatie breed vind. Bij mij op de afdeling worden we gezien als vreemde eend in de bijt. We hebben veruit de jongste afdeling. Ik zit in een team en die is heel jong. Binnen de afdeling hebben we nog een ander team en die zijn wat ouder. Omdat we een aparte club zijn, we zijn heel hecht. Mensen doen ook echt buiten werk dingen. We zijn in dezelfde leeftijdscategorie. Ze gaan bijvoorbeeld samen lunchen. We zijn echt een heel erg warme club. Dat geldt niet specifiek voor de hele organisatie dus daarom vind ik hem wat lastiger. Maar hier vind ik wel prettig dat de deuren altijd open staan. Iedereen staat open voor: kom binnen, voor een praatje of een vraag. Dat zit een beetje in het aard van het beestje. De bereikbaarheid is gewoon goed. Je kan gewoon bij een wethouder binnenlopen. In principe is er wel toegankelijkheid en een soort openheid.

Interviewer: Dat is zeker wel iets om mee te nemen naar buiten toe. Om de werksfeer naar buiten toe te omschrijven. Mensen vinden dat steeds belangrijker.

Geïnterviewde: Ja voor mijn team geldt dat echt wel heel erg, we hebben zo ook onze teamuitjes. Het is een club die het leuk vindt om dingen erbuiten te doen. Maar mensen worden niet afgerekend op het feit als ze niet mee willen, of eerder naar huis gaan. Dat is wel een van de dingen die je ziet bij een gemeente: de gemeentelijke organisatie moet je wel liggen. Wat je vaak ziet. Hoewel de hele creatieve mensen hier wel tegen de muur lopen na een paar jaar. Ze hebben hele goede ideeën, waar soms de haalbaarheidsfactor, daar kan je vragen over stellen. Dat is wel innovatief, maar krijgen het niet voor elkaar. De ruimte is daarin dus wel wat kleiner. Mensen hebben altijd een beeld van ambtenaren. En dat bedoel ik niet lullig.

Interviewer: Ja, maar dat is wel zo. Het imago van een ambtenaar is niet bij iedereen zo.

Geïnterviewde: Ja weet je wat het is. Het is niet zo zeer dat mensen niet willen. Maar zit je vast aan een wettelijk kader. Je kan twisten over hoe mensen kader dat interpreteren. Sommige zien dat echt als een kader, maar anderen zien dat als een soort leidraad. In ieder geval zoekende naar wat daarbinnen past. Terwijl de traditionele ambtenaar zoiets heeft van: dat kan niet! Daar moet je tegen kunnen, zagezegd. Het is ook een mindset. Als je wat wil bereiken, moet je voor de lange adem gaan. En de wat meer ongeduldige mensen zagezegd, er zijn altijd van die soort typen zoals: de plant. Heleboel ideeën, maar zijn niet bezig met de

uitwerking. Die mensen vertrekken. Daarvan zie je eigenlijk: die zouden niet bij een gemeentelijke organisatie moeten zitten, tenzij ze er bij een zitten waarbij alles kan en mag. Die voelen zich hier gevangen.

Interviewer: Omdat ze niet zo creatief kunnen zijn?

Geïnterviewde: Ja het wordt er niet uitgeramd, maar die ruimte is er niet altijd voor. Vaak zie je dat soort personen die zeggen: ik ga wat anders doen. Die gaan dan iets compleet anders doen of gaan naar een hele grote organisatie waar er wel ruimte is en daar zie je ze opbloeien. Maar dat is hier wel lastiger.

Interviewer: Ja, dat is zeker iets om mee te nemen als we naar buiten toe communiceren.

Geïnterviewde: Het is ook een beetje verwachttingsmanagement. Je moet vragen aan iemand wat diegene verwacht van een functie. De vraag die ik stel: waar denk je dat je over een jaar of vijf of tien staat. Wat zou je nou willen? Dat je dan zogezegd even voelt van: gaat dit kunnen binnen deze organisatie ja of nee. Als iemand compleet andere verwachtingen hebt, dan werkt het niet. Je moet wel een eerlijk verhaal hebben.

Interviewer: Jazeker. Mensen moeten een realistisch beeld krijgen over hoe het hier is en wat ze gaan doen. Anders zijn ze zo weer weg.

Geïnterviewde: Ja kijk en wat wij nu merken is dat wij gecommuniceerd hebben van: er een wov aan zit te komen. Meer doorgroeimogelijkheden en gelaagdheid. Daar zijn mensen op binnen gekomen en nu dat niet zo meer is. Daar zat ook een salarisplafond en schaal in. Die zou omhooggaan door de wov. En dan is het best een moeilijk gesprek over de verwachtingen van hoe nu verder.

Interviewer: Ja dan moet je gaan kijken van: gaan we verder of gaan we ergens anders heen.

Geïnterviewde: Ja, eenieder moet dat besluit voor zichzelf nemen. Dat is wel iets zogezegd: je hebt wel mensen binnen gehaald op die boodschap en op dit moment is dat niet meer aan de orde.

Interviewer: Ja dat is wel erg zonde.

Geïnterviewde: Ja, dat is ook zo. Je kan er niet veel aan veranderen.

Interviewer: Op een gegeven moment moet je roeien met de riemen die je hebt. Je bent daar gekomen en dan gaat het niet door. Dan kan je twee dingen doen: ik ga het beste ervan maken en kijk naar de toekomst en anders ga je kijken of je ergens anders heen kan om door te groeien.

Geïnterviewde: Ik vind dat als we wat meer mensen willen trekken en als je uit een grotere vijver wilt vissen, dan moet je wat aan de reiskostenvergoeding doen. Dat is wel iets wat bij mij ook meespeelt. Als ik wekelijks 70 euro en dan kijk naar een maand, kom je maandelijks rond zo'n 250 euro. Zeker met de huidige benzinekosten. Die vliegen omhoog. In essentie: toen ik hier kwam stond het op 1,20 en nu rond de 1,60 of 1,70. Dat is wel serieus geld. Dan houd ik er nog rekening mee soms thuis te werken zodat het nog in balans blijft. Dat is nog wel belangrijk om te melden: veel mogelijkheden om thuis te werken. Het feit is dat nu de wov niet doorgaat, gemeente Westvoorne en Brielle op zoek gaan naar dezelfde mensen. Nu gaan ze zelf uitbreiden en gaan ze als het ware vacatures van elkaar wegroven.

Interviewer: Het is nu een soort concurrentiestrijd. Ook als ik kijk naar de arbeidsmarktcommunicatie. En wij doen nog eigenlijk niet zoveel. Want op dit moment hadden we ons al kunnen onderscheiden van de rest. We moeten concurreren in de arbeidsmarkt van nu.

Geïnterviewde: Ja en vooral ook gemeenten, je moet wat te bieden hebben.

Interviewer: En eigenlijk mogen we andere gemeenten geen concurrenten noemen.

Geïnterviewde: Ja, de concullega's. Zo noemen we het.

Interviewer: Ja en hoe ga je dat doen. Dat is de vraag. Hoe we onderscheidend kunnen zijn. En daar ben ik mee bezig. Ik heb nog een vraag, aangezien je de rest al ongeveer beantwoord hebt. Ben je trots om hier te werken en waarom?

Geïnterviewde: Goede vraag. Trots...Daar heb ik nooit zo bij stil bij gestaan. Of ik daar trots op ben.

Interviewer: Ik zal hem wel even ander stellen: vertel je weleens op verjaardag over je werk aan familie en vrienden?

Geïnterviewde: Ja, in dat opzicht wel. Laat ik het zo stellen: het beeld wat mensen van een ambtenaar hebben, zie ik dagelijks mensen die zich drie slagen in de ronde werkt in het belang van de gemeente Hellevoetsluis. Wat je vaak hoort van het beeld wat mensen hebben van ambtenaren is: je komt op je werk, je scheurt een nieuwe pagina van de kalender, je gaat zitten en lunchen om twaalf uur en om vijf uur weer naar huis. Dat vind ik totaal niet passen bij wat ik in de werkelijkheid zie. Ik zie zoveel mensen die met veel passie hetgeen wat zij uitoefenen, hun werk uitvoeren in het belang van andere mensen. Dat mag ook verteld worden. Zeker als het op verjaardagen ter sprake komt. Dat beeld van ambtenaren niet overeenkomt met de werkelijkheid. In die zin een ambtenaar minder werkt dan iemand in het bedrijfsleven van: druk druk druk. Dat zie ik hier ook.

Interviewer: Ja, dat zie ik genoeg als ik hier eens door de gangen loop. Als ik een afspraak wil inplannen dan zie ik van: oeh dat kan pas volgende week. Het is meestal echt druk en mensen werken tot laat. Ik dacht dat in het begin ook. Dat is gewoon wat mensen je vertellen. Morgen weer een dag, niet willen werken, werken amper. Dit soort dingen komen dan ook uit de externe enquête. Dat mensen hier ook niet willen werken vanwege het imago van een ambtenaar. Dat doet best wel zeer. Want dan denk ik van: laten we realistisch blijven. Het is niet allemaal zo. We kunnen niet de hele organisatie over een kam scheren. Tuurlijk zitten er ook zulke mensen bij, maar die heb je ook in het bedrijfsleven.

Geïnterviewde: Naar mijn mening ligt dat niet zozeer aan het begrip ambtenaar. Er zit ook een deel leeftijd in. Ik doe al vijftig jaar mijn ding zegmaar. Het ging veertien jaar goed, dus dan zal het vijftig jaar ook wel goed gaan. Maar weet je, dat is meer eigen aan mensen die hun kunstje hebben gedaan. Daar hoeft je niets nieuws te verwachten. Het zijn zegmaar de diesels. Je weet wat je van ze kan verwachten en verder dan ook niet. We zitten daar ook wel echt mee. Er is hier in zekere zin ook sprake van een vergrijsd medewerkersbestand. Die vloeien binnen nu en tien jaar allemaal af. En dan is de vraag: hoe ga je dat opvangen. Er is veel uitdaging en mogelijkheden: hoe zorg je dat je jongen mensen kan houden. Met de uitdagingen die er liggen. Wat ik leuk vind om te vertellen is: het is ook gewoon uitdagend werk. Dat waar de gemeente vroeger nergens over ging is er tegenwoordig die kans dat je kan zeggen van dat jij direct of indirect met de gemeente van doen kan krijgen. Vroeger kwam je alleen voor je paspoort, dat was het enige contact. Nu gaat het over onderwijs, werk en zorg. Verzin maar wat en de kans is dan vrij groot dat de gemeente daarover gaat. We zitten hier niet voor spek en bonen.

Interviewer: Zeker niet en dat is iets wat we naar buiten toe kunnen uitdragen vind ik, als een van de onderwerpen.

Geïnterviewde: Het is altijd een aandachtspunt bij een inwonersbijeenkomst van: oh ik wist niet eens dat. Ik denk dat mensen niet weten dat ze voor bepaalde dingen bij een gemeente kunnen komen. Wij kunnen best wel wat regelen.

Interviewer: Ja. We hebben ook een folder met wat doet een gemeente. Die kunnen we ook weer gaan verspreiden als het stuk over de fusie eruit is. Het imago moet gewoon eerst opgefrist worden.

Ik denk dat we alles hebben. Bedankt voor je tijd en je antwoorden.

Geïnterviewde: Ik hoop dat je er wat aan hebt en succes!

- *Opname wordt afgebroken*

Transcript 7

- *Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd*

Interviewer: Bedankt dat je mij wilt helpen. Ik heb net uitgelegd wat het doel van dit interview is. Dan is de eerste vraag hoe je in aanraking bent gekomen met de gemeente Hellevoetsluis als werkgever.

Geïnterviewde: Dat is een hele tijd geleden. Ik ben hier voor de vierde keer binnen. Ik kwam hier eerst in 2001. Ik was op zoek naar een baan en heb mij toen ingeschreven bij tal van uitzendbureaus en toen hadden ze hier een baantje bij sociale zaken, ter ondersteuning voor het team. Het zou voor een half jaar zijn, het werd een jaar. Toen zat ik zonder jaar, maar ja ik zit hier voor de vierde keer dus ik had het naar mijn zin. De sfeer van toen is niet meer zoals die nu is, dat moet ik wel toegeven. Waar het in zit, ik heb geen idee. Het zijn veel wisselende gezichten. Ik kwam steeds weer terug, verschillende baantjes. Tot er een kans kwam: een collega werd ziek en die zou ik vervangen. Ik kwam ter vervanging van die collega. Ik had het heel erg naar mijn zin en dat was dus ook nummer vier dat ik binnen kwam. Ik kreeg een kans om een studie te doen, en als ik die zou halen zou ik een vaste baan krijgen want er was een jongen aangenomen maar die had het niet zo erg naar zijn zin. Die ging weg. En zo is het eigenlijk gekomen.

Interviewer: Je zegt het over die werksfeer, dat die anders is dan nu? Kan je dat uitleggen?

Geïnterviewde: Ja, ik kan het niet echt vergelijken. Het was een andere afdeling en ik ben ook op de afdeling geweest waar ik nu zit. Heel kort. Dat was eerst drie maanden, weer een hele leuke sfeer. Tegenwoordig is het net wat anders. Er zitten wat regeltjes aan vast. Dat maakt het minder aangenaam. Ik heb er niet veel last van, maar als ik het erover heb wel. We zitten nu met die privacywet, dat is logisch. En dat is maat goed ook dat die er is. Andere dingen gingen gemoedelijker. Werk van anderen pakte je sneller over. Ik zat ook in een ander team. Toen ik binnen kwam was ik de jongste, nu ben ik de oudste. Er zijn ook veel collega's overleden op mijn kamer. Dat was heel heftig. Daar mag je het dan eigenlijk niet meer over hebben, want dan ga je in het verleden terug.

Interviewer: Ja, maar dat moet toch bespreekbaar zijn?!

Geïnterviewde: Ja, de een kan daar makkelijker mee omgaan dan de ander. Maar ik heb daar wel een beetje moeite mee, om dat te vergeten. Je hoeft het niet te vergeten, maar je kan natuurlijk op de achtergrond erover hebben. Soms heb ik het idee dat we in het nu leven en niet meer terug kunnen kijken. We doen het nu anders. Dat klopt ook wel. Als ik dan zeg van: toen werd het zus of zo gedaan, dan willen ze daar niks van weten. Want we doen het nu zo.

Interviewer: Dan krijg je het idee dat ze niet open staan voor verandering.

Geïnterviewde: Ja, daar heb ik wel veel moeite mee gehad, want ik vind mijn werk en collega's wel belangrijk.

Interviewer: Dan ben je best wel betrokken als ik dat zo hoor, ook als je steeds terugkomt enzo.

Geïnterviewde: Als ik er ben, dan wil ik dat het goed gaat. Ook al ben ik thuis en ik denk nog ergens aan, dan ga ik dat ook gewoon nog mailen. Dat zit er wel gewoon ja. Dat halen ze er ook niet uit.

Interviewer: Ik vind dat wel een mooie competentie om zo betrokken te zijn. Ik denk dat meerdere mensen dat wel kunnen zijn.

Geïnterviewde: Ja, soms mag het ook wel wat minder hoor. Maar het zit er nou eenmaal in. Dat is gewoon je karakter. Zo ben ik thuis opgevoed ook: niet teveel tegengas geven en doen wat je gezegd wordt. Dat past ook wel gewoon bij mijn baan heb ik het idee. Maar dan komt er een nieuwe coördinator en die zegt dan dat je meer van je af moet bijten, maar dat past helemaal niet bij mij.

Interviewer: Gewoon lekker jezelf blijven.

Geïnterviewde: Ja, ik moet niet over me heen laten lopen, ik kijk eerst de kat even uit de boom.

Interviewer: Even kijken. Wat is de doorslaggevende factor geweest voor het kiezen voor de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Ja dat was zeker de sfeer en het werk vond ik leuk. Ik kwam uit een andere tak van beroep, was ooit kapster geweest. Mijn handen lieten dat niet meer toe. Dus toen heb ik veel in het archief gaan doen bij verschillende werkgevers. Op de een of andere manier vond ik dat gewoon heel erg leuk, en hier heb ik ook met archief, papier en mensen te maken.

Interviewer: Dus dat is dan wel wat gemeente Hellevoetsluis uniek maakt?

Geïnterviewde: Ja, wat voor mij toen belangrijk was toen ik terug werd gevraagd: ik heb het altijd naar mijn zin gehad en toen dacht ik: welke uitdaging hebben ze voor me liggen. Je hebt ook geld nodig, ik zou zeker niet teruggekomen zijn als het werk niet naar mijn zin was of het niet leuk gevonden had.

Interviewer: Doe je het werk dan nu ook nog met plezier?

Geïnterviewde: Jawel, alleen minder dan vroeger. Dat moet ik je wel eerlijk zeggen. We hadden toen een ander team. De werkzaamheden zijn iets anders, dat was ook wel nodig want we liepen achter. Dat werd niet erkend en nu wel. Dan moet je flink aan de bak. We hadden toen een ander team. Ik was de jongste, dat was echt heel anders. Het leeftijdsverschil is heel anders.

Interviewer: Ja zij hebben toch andere normen en waarden. Als je die werksfeer waar je het steeds over hebt zou mogen omschrijven. Hoe zou je het dan omschrijven in een paar woorden en denk je dat we die dan naar buiten moeten uitdragen.

Geïnterviewde: We zijn aardig op weg om met elkaar onze achterstanden weg te werken. Daar is ook inhuur voor gekomen. En dat zijn ook leuke mensen. Dus dat mogen we wel naar buiten toe communiceren, dat de sfeer goed is. Dat heeft lang geduurd voordat we zijn waar we nu zijn. Het is echt wel eens anders geweest.

Interviewer: Hoe zou je die dan omschrijven?

Geïnterviewde: Ja ook wel gezellig. Eigenlijk ook wel twee eilandjes. Er zijn er toch een paar die bedenken en de uitvoering doen wij dan vooral. Of dat dan een probleem is weet ik niet. We gaan er in ieder geval wel met z'n allen tegenaan. Je kan het niet echt vergelijken met vroeger. Maar ik vind het wel leuk hoor om hier te werken.

Interviewer: Oké, dus je vindt het leuk om hier te werken. Ben je ook trots om hier te werken?

Geïnterviewde: Ja, maar dat is niet omdat het per se de gemeente is ofzo.

Interviewer: Gewoon trots op de werkzaamheden die je doet? Maar niet specifiek voor de gemeente?

Geïnterviewde: Nee, niet op de gemeente Hellevoetsluis, maar gewoon op mijn werk. Ik ben wel blij dat ik bij de gemeente zit. Dat stemt mij ook zekerheid op een baan.

Interviewer: Is dat ook de reden dat je het leuk vindt om hier te werken?

Geïnterviewde: Nee, dat is niet de reden. Wel een reden geweest om te kiezen voor een gemeente. Een gemeente gaat niet zomaar failliet. Bij een bedrijf kan dat wel. Die zekerheid is gewoon fijn, zeker na al die uitzendbureaus. Dat heeft dus eigenlijk niet specifiek te maken met gemeente Hellevoetsluis.

Interviewer: Ja, dan wil je dus die zekerheid. Wat vind je dat de gemeente Hellevoetsluis moet uitstralen naar een potentiële medewerker?

Geïnterviewde: In ieder geval een luisterend oor, dat is belangrijk. Hier speelt gelukkig allemaal wel dat we elkaar als collega's zien. Het is niet zo hiërarchisch. Een afdelingshoofd is ook een collega. Ik word er niet warm of koud van. Ik heb ook gewoon contact gehad met de burgemeester, die zie ik ook gewoon als persoon. Die samenwerking is gewoon goed.

Interviewer: Die saamhorigheid en collegialiteit is dan iets wat we naar buiten toe kunnen uitstralen naar een potentiële medewerker?

Geïnterviewde: Ja, dat vind ik van wel. Collegialiteit vind ik wel en toch wel een stukje saamhorigheid wel ja.

Interviewer: Wat vind je de belangrijkste waarden die moeten uitgedragen worden?

Geïnterviewde: Men zegt vaak een open en transparante gemeente. Daar ben ik het niet mee eens.

Interviewer: Kan je dat toelichten?

Geïnterviewde: Stel je voor: ik heb een collega waar ik veel te maken mee heb. Dan moet je open en transparant zijn naar die collega. Ik zeg dan: wat jij nu flikt vind ik niet leuk. Waar je dan soms een pittige reactie krijgt. Dat neem je mee naar je afdelingshoofd. Dan zeggen ze: je hebt het goed gedaan. Daar heb je niks aan. Want dan is diegene nog steeds boos op mij. Maar als mijn afdelingshoofd naar mij toe komt en die zegt: ik heb gehoord dat het niet helemaal lekker loopt. Dan is dat niet heel erg transparant.

Wat je nu krijgt is dat je een scheef gezicht krijgt, of mensen je gelijk laten vallen. Dan zegt men: open en transparant. Maar dat is niet zo, ook met waar we nu mee te maken hebben.

Interviewer: Welke waarden zou jij dan naar buiten willen uitstralen vanuit jouw optiek? Die wel passen bij de organisatie.

Geïnterviewde: Laten we zeggen: begripvol naar partijen toe. Daar zou ik het meer op gooien. Begripvol en bespreekbaar. Alles is bespreekbaar. Dat is echt waar.

Interviewer: Dat zijn ook wel wat meer kernwaarden.

Geïnterviewde: Ja, dat komt bij mij op.

Interviewer: Ja, dat is dan toch gewoon jouw antwoord.

Geïnterviewde: Ja en dat open en transparant: de een heeft dat meer dan de ander. Ze willen het te graag uitstralen.

Interviewer: Ik denk daarom dat we ook andere waarden moeten hebben. Omdat we nu niet echt een realistisch beeld hebben naar buiten toe.

Geïnterviewde: Ja inderdaad, de website mag ook wel verfrist worden.

Interviewer: Ja, daar zijn we gelukkig al mee bezig bij communicatie en HR. Even kijken, die vraag over de sfeer heb je al een beetje beantwoordt.

Geïnterviewde: Ja, die is gewoon goed. Ook dat we informeel met elkaar omgaan. Stel je hebt een geschil met iemand, vraag je toch hoe het met diegene gaat.

Interviewer: Ja, dat is gewoon zo fijn. Ook voor mij. Toen ik hier binnen kwam als “nieuweling” werd er meteen gevraagd hoe het ging of dat mensen mij konden helpen. Ze waren heel vriendelijk.

Geïnterviewde: Ja, dat is wel een beetje de cultuur die hier hangt. Mensen hebben daar echt een verkeerd beeld van. Van hoe we hier met elkaar omgaan.

Interviewer: Ja, dat imago van een ambtenaar dat komt niet echt overeen met de werkelijkheid. Dat klopt. Mensen zouden eens moeten kijken hoe het hieraan toegaat.

Geïnterviewde: Nee, daar ben ik het helemaal mee eens. Dat beeld klopt gewoon niet.

Interviewer: Vertel je dat dan ook op verjaardagen?

Geïnterviewde: Nee, als het ter sprake komt dan zeg ik wel van: dan heb je wel een totaal verkeerd beeld van een ambtenaar hoor.

Interviewer: Leg je dat dan ook uit?

Geïnterviewde: Dat heeft niet zoveel zin om dat uit te leggen. Dat wij ook het merendeel gewoon hard moeten werken, net als bij een bedrijf. Alleen je kan niet een gemeente vergelijken met het bedrijfsleven.

Interviewer: nee, dat kan ook niet.

Geïnterviewde: Nee, want de cultuur in het bedrijfsleven is ook heel anders. Bij het ziekenhuis bijvoorbeeld zei een arts echt geen goedemorgen tegen je. Daar hadden ze echt van die rangen en standen.

Interviewer: Is die cultuur dan ook een factor geweest dat je zou denken van: nou dit hoeft voor mij niet zo. Ik ga wel ergens anders heen voor een baan.

Geïnterviewde: Nee, dan had ik echt zo iets van: ze weten niet beter. Ze zijn zo. Dat had je niet verwacht. Daar krijg je toch weinig contact mee. Niemand die zegt van: ben je nieuw hier, ik heb je nog niet gezien hier. Dat hebben we hier wel.

Interviewer: Dan ben ik alweer bij de laatste vraag. Benoem in twee of drie woorden waar de gemeente Hellevoetsluis voor staat. Bijvoorbeeld: dat is bijzonder en eenvoudig. Dat is meer de essentie van het merk. Wat is dat voor Hellevoetsluis?

Geïnterviewde: Een gezellige gemeente die personeel werft en waar ze echt een luisterend oor hebben. En dat ze ook ambitieus zijn waar je ook door kan groeien. Want dat is er echt wel. Hoe ga ik dat dan omschrijven.

Interviewer: Ja, dat mag ook wel zo hoor.

Geïnterviewde: Ja, misschien moet je er zelf maar even wat van maken hahaha.

Interviewer: Ja ik kan hier wel wat mee. Ik hoor ambitieus en luisterend oor dus dat zijn al mooie antwoorden. Het lijkt ook op wat andere mensen antwoorden, want het is ook een moeilijke vraag. Ik ga op zoek naar die rode draad.

Geïnterviewde: Ja inderdaad.

Interviewer: Nou, dat was het! Bedankt voor je tijd. Heb je nog dingen van: goh met betrekking tot arbeidsmarktcommunicatie, heb je tips?

Geïnterviewde: Je hebt nooit een kans om een proefstage te doen. Ik heb dan het idee dat je dan die mensen die min of meer zijn aangenomen een dag laat meelopen. Dat ze dan na die dag kunnen zeggen van: he dit vind ik ervan. Soms kan het tegenvallen en dan sta je hier en dan moet je nog weken verder. Sommige bedrijven doen dat wel en dat zou hier ook heel handig zijn denk ik. Dan kan je toch zeggen van: het is niet helemaal wat ik zocht. Je kan niet alles zien in een dag, maar dan ervaar je toch wel een beetje de cultuur.

Interviewer: Ja, dat is wel een heel goed idee. Een soort kijkje in de keuken. Bedankt voor je tip! Die ga ik meenemen.

Geïnterviewde: Graag gedaan en heel veel succes verder. Ik ben heel benieuwd naar het resultaat.

- *Opname wordt afgebroken*

Transcript 8

- *Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd*

Interviewer: De eerste vraag is hoe je in aanmerking bent gekomen met de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Ik heb gewerkt bij het UWV, die is op een gegeven moment gaan intrekken bij de gemeente. Mijn werkgever bleef het UWV, maar zat hier wel. Ik heb hier twee jaar gezeten en toen ben ik via het UWV naar gemeente Kapelle aan den IJssel gegaan, daar ben ik vestigingsmanager geweest. Daar heb ik twee en een half jaar gezeten. Het ging toen dicht, want het ging samen. Het gevolg was dat er teveel managers waren, dan stoelen. Ik zat er toen pas vier jaar bij het UWV. Managers zaten daar al 40 jaar, dus ik maakte geen schijn van kans. Als je eenmaal manager bent, ga je niet meer terug naar de werkvloer. Niet om het een of het ander, maar daar raak je aan gewend. Toen ben ik gaan zoeken en was er hier een manager die nu bij burgerzaken zit. Ik heb hem gevraagd of hij een plekje had. Hij zei ik zou eens kijken. Na een maand of twee belde hij of ik wilde komen, dan was ik welkom. Ik werd eerst ingehuurd, want mijn werkgever was Randstad. Na een tijdje zocht Ron Buis een manager voor de afdeling WMO. Die heeft gevraagd of ik dat wilde. Dat vond ik een mooie uitdaging. Toen ben ik in vaste dienst gekomen bij gemeente Hellevoetsluis. Als ik heel eerlijk ben, ik ben nu 61 dus ik ga ook niet meer weg. Maar als ik 40 was geweest, dan zat ik hier niet meer.

Interviewer: Helemaal weg bij deze gemeente? Wat is de reden?

Geïnterviewde: De reden is de wijze van aansturing, destijds in P&O. Ik kon te weinig mijn eigen ding doen en dat gaat op een gegeven moment wel schuren. Je kunt je zelf niet jarenlang plooiën. Nu kijk je in de spiegel en vraag je je af: kun je nog de dingen doen die je leuk vindt? En als het antwoord daar nee op is dan moet je wat anders gaan doen.

Interviewer: Wat zijn dan de dingen die het werk wel leuk maakte hier?

Geïnterviewde: Ja de diversiteit en het werken met mensen vond ik wel heel erg leuk. Als er iets niet klopt, of ik heb iets. Dan zal ik nooit bellen, maar gewoon de spullen pakt en even naar de kamer loopt. Ik zoek steeds mensen op.

Interviewer: Dus voornamelijk dat sociale, is dat dan ook een van de waarden die je vindt dat we naar buiten moeten uitdragen als gemeente Hellevoetsluis? Zie je dat sociale aspect terug in de organisatie?

Geïnterviewde: Ja je kan het niet allemaal over een kam scheren, maar we zijn wel een hechte groep. We hadden laatst een paasontbijt, dan zie je ook dat verschillende teams bij elkaar aanschuiven. Ook de wethouders en de burgemeester. Dat informele zit hier ook echt wel. Het is jammer dat zij in het Prinsehuis zitten, dus er is wel een scheidingslijn. Dat is wel jammer.

Interviewer: Vind je die informele sfeer die je zojuist omschrijft iets om naar buiten toe te communiceren?

Geïnterviewde: Jazeker, dat is een positief aspect.

Interviewer: Hoe zou je hem dan omschrijven naar buiten toe?

Geïnterviewde: Dat we hier gewoon informeel met elkaar omgaan. We zijn ook heel zorgzaam naar elkaar toe. Ja dat zijn we wel. Zeker op dit moment, met veel negativiteit is het wel leuk om hierover te praten. Net zoals zo'n paasontbijt.

Interviewer: Als je de gemeente Hellevoetsluis als werkgever moet omschrijven naar een potentiële medewerker toe. Hoe zou je hem dan omschrijven?

Geïnterviewde: Dat hangt ervan af wie je leidinggevende is. Dat is heel divers. We hebben hier zes of zeven managers en werken bij alle zeven is dat heel anders. Bij sommige is het werken goed. Bij andere zijn het gewoon draken. Dus ja dat is wel een dingetje. Wat was ook alweer je vraag?

Interviewer: Hoe je de gemeente zou omschrijven naar een potentiële medewerker.

Geïnterviewde: Ik denk dat we voornamelijk een organisatie moeten worden die aantrekkelijk is voor jongeren die heel goed het vak eigen kunnen maken. Met heel veel ontplooiingsmogelijkheden, wat er al is. Als je het slim aanpakt kun je hier ook veel opleidingen volgen binnen een paar jaar tijd. Het nadeel is dat we die mensen er altijd na een jaar zien uitvliegen. Dat blijft. Maar dat is het lastige. We vinden heel lastig mensen en als we mensen vinden zijn ze heel jong of heel oud, ergens in de 50. Die gaan het wat rustiger aan doen. Die 40'er gaan wij niet vinden. Daarvoor is Hellevoetsluis te klein. Betalen we ook te weinig voor. Er zijn dus voornamelijk twee kanten. Dat zijn wel twee dingen die je moet uitstralen denk ik.

Interviewer: Ja, dat is heel divers. Want dat zijn wel twee verschillende doelgroepen die nu omschrijft en die willen beide anders benaderd worden. Wat schrijf je? Wat is de tone of voice? Dat moet toch anders bij iemand van 50 dan iemand die net van school af komt. Nu schrijven we al deze vacatures hetzelfde en trek je maar 1 doelgroep aan. Als het past, dan is het prima. Maar persoonlijk vind ik het heel saai.

Geïnterviewde: Ja, dat is wat we nu doen. We pakken een vacature van twee jaar geleden, herschrijven hem een beetje en dan is die klaar.

Interviewer: Ja, dat moet gewoon anders. Anders gaan we niet met de tijd mee en blijven we bij hetzelfde imago. Maar veel mensen weten ook niet dat een gemeente een werkgever kan zijn, bleek uit mijn externe enquête.

Geïnterviewde: Nee, dat klopt ook. Niet iedereen weet dat.

Interviewer: We zijn zegmaar nog niet goed geprofileerd als werkgever in het hoofd van de potentiële medewerkers. Maar dat zou wel de tweede stap kunnen zijn. Eerst intern alles op orde krijgen, daarna positioneren als werkgever en daarna ze zien binnen te halen en te behouden. Dat is hoe ik het zie.

Geïnterviewde: Ja, dat is mooi. Voornamelijk die eerste stap. Zorgen dat het intern op orde is voordat je naar buiten kan. Ze zeggen ook wel eens van: je moet eerst van jezelf houden voordat je van een ander kan houden.

Interviewer: Ja, dat is wel zo. Ook met een organisatie. Als je niet lekker in je vel zit, straal je dat ook naar buiten uit. En dat is nu wel zo. Ik hoor dat het voornamelijk onduidelijkheid is.

Geïnterviewde: Ja dat krijg je. Zie je op onze afdeling ook wel gebeuren. We zeiden tegen elkaar van laten we het in ieder geval op onze afdeling goed houden. Dat is dan wat je krijgt. Afdelingen die intern gekeerd raken.

Interviewer: Een soort eilandjescultuur?

Geïnterviewde: Ja, dan krijg je inderdaad van die eilandjes. Dat is wat er hier de laatste jaren ook aan de hand is.

Interviewer: Als ik je zo hoor praten, in hoeverre ben je dan trots op het werk wat je doet?

Geïnterviewde: Als mensen vragen wat ik doe, dan ben ik er wel trots op. Ik ben niet trots op wat er hier gebeurt. Wel trots op de mensen, maar niet op wat er hier gebeurt. We maken dingen niet af. We willen zoveel. Het balletje stuitert een keer op en vervolgens nooit meer.

We hebben heel veel goede ideeën, en er wordt ook naar geluisterd. Dan pakken ze het op en vier maanden later hoor je er niks meer over. Dan houdt het op.

Interviewer: Dat is wel zonde, want ik denk dat je er best veel uit kan halen. Uit ideeën van medewerkers.

Geïnterviewde: Ja en dat is wat je hier dan krijgt. Je begint vol goede moed en je wilt veel veranderen. Goede initiatieven. Maar als je een keer of vijf een deur tegen je neus krijgt, dan doe je het niet nog een zesde keer.

Interviewer: Je krijgt dan een soort corporate silence als het ware.

Geïnterviewde: Ja, dat is een heel mooi woord ervoor.

Interviewer: Mensen gaan niks meer aangeven, omdat er toch niks mee gedaan wordt.

Geïnterviewde: Neejoh, het heeft geen enkele zin.

Interviewer: Denk je dat die corporate silence er in een grote mate is?

Geïnterviewde: Ja in een grote mate.

Interviewer: Ja, dat moet ik wel meenemen.

Geïnterviewde: De woorden veiligheid en vertrouwen, dat loopt los allemaal. De meeste mensen hebben wel een deksel op hun neus gehad en dan denkt: laat maar. Er werken hier mensen die in het bedrijfsleven er al lang uit lagen. Dat vind ik altijd wel een ding. Je mag hier heel veel en je kan ook heel veel. Er is veel hier gewoon onduidelijk. Je weet niet waar we heen gaan. Waar staan we nou voor. Dat weten we niet. Waar gaan we heen. Waar willen we zijn over vijf jaar, dat weten we gewoon nog niet. Er is de waan van de dag die er heerst. Dat doet het al jarenlang. Wat hier wel is, we behoren tot de onderste vijf. We hebben heel weinig ambtenaren ten aanzien van het aantal inwoners. Dan denk je: andere gemeenten hebben het goed. We hebben hier gewoon een onderbezetting.

Interviewer: Dus die werkdruk is gewoon ook hoog hier?

Geïnterviewde: Ja, we rennen eigenlijk achter onze staart aan. We leven in de waan van de dag. Je bent blij aan het einde van de dag dat het werk weer gedaan is. Er wordt niet nagedacht of het effectiever of efficiënter kan. Er zijn gewoon gemeentes die het beter voor elkaar hebben.

Interviewer: Ze zijn wel bezig om budget vrij te krijgen van inhuur naar vast.

Geïnterviewde: Dan heb je ook meer tijd om naar veranderingen te kijken.

Interviewer: Wat je net zei over die onduidelijkheid. Denk je dat dat komt door het ontbreken van een vaste duidelijke visie, missie en kernwaarden. Want die zijn eigenlijk niet echt kernwaarden. Als er een nieuwe visie, missie (organisatiebreed) zou komen met nieuwe kernwaarden, waarmee mensen dan ook hun werk moeten uitvoeren, er meer duidelijkheid komt? Want als je dat niet hebt, en niet weet hoe je moet werken. Krijg je een heel ander imago dan je identiteit. Dan heb je een kloof.

Geïnterviewde: Ja en dat is een hele diepe die we nu hebben. Die kloof. Dus ja. We hebben gewoon vernieuwing nodig ja. Nieuwe ideeën. Weet je wat er ook is, we investeren niet in automatisering. Die systemen die we hier hebben is gewoon een drama. In de jaren 90 is er iets aangeschaft en daar werken we nog steeds mee. Als het goed is, krijgen we volgend jaar een nieuwe, maar in Nederland werken nog maar vijf of zes gemeenten met dit programma, waar we alles in vastleggen. De rest is al overgeschakeld naar nieuwe pakketten.

Interviewer: Dat helpt ook niet mee.

Geïnterviewde: Ja het is maar een voorbeeld.

Interviewer: Ik ga even kijken naar mijn vragen, want ondertussen hebben we er al een paar behandeld. Als je de gemeente Hellevoetsluis op dit moment mag omschrijven in twee a drie woorden, wat zou dat dan zijn? Naar een potentiële werknemer?

Geïnterviewde: Toch blijf ik vinden dat het een organisatie is waarbij collega's op een leuke manier met elkaar omgaan. Het is nog steeds een organisatie waarbij je je kunt ontplooien. Je moet niet denken dat je hier kan komen en de boel op z'n kop kunt zetten. Je moet je aanpassen aan de cultuur.

Interviewer: Hoe zou je die cultuur omschrijven?

Geïnterviewde: Cultuur van behoudendheid en ik vraag me af of dat in de mensen zit. Maar iedereen snapt hier wel dat je geen verandering tot stand kan brengen. Dat is lastig en heel moeilijk. In je team kan dat wel. Iedereen heeft wel een paar keer een balletje opgegooid, maar ze doen er niks mee. De cultuur van angst, dat zeggen ze wel dat het hier zo is. Dat is voor een deel waar. Maar dat is heel afhankelijk van je manager. De ene manager is heel open en kan je gewoon bij binnenstappen en kan je alles tegen zeggen. De ander moet je bij opletten. Angstcultuur wordt voornamelijk gevoed door de gemeentesecretaris Jan Simons, als je hem ooit wat flikt...hij onthoudt alles. Dat weten we allemaal hier. Je moet het niet bont maken, anders betaal je daar vroeg of laat de prijs daarvoor.

Interviewer: Maar dat is niet zoals het zou moeten zijn.

Geïnterviewde: Nee, daar moet verandering in komen. Maar als je het kan vinden met je manager, dan is er een heleboel mogelijk.

Interviewer: Het verschilt dus zeer per afdeling.

Geïnterviewde: Ja, dat verschilt heel erg.

Interviewer: Nou, dan heb je eigenlijk alle vragen al beantwoordt. Ik wil je bedanken voor je eerlijke verhaal.

Geïnterviewde: Ja, graag gedaan. Ik denk dat dat hem wel gaat worden van: waar staan we nou eigenlijk voor. Die visie en missie die hier totaal ontbreekt. Maar er is geen paraplu.

Interviewer: Daarom denk ik dat internal branding heel erg van pas komt hierzo. Dan zit je ff een middag met 275 man, ga je iedereen langs van goh wat vind jij, wat vind jij? Dan voeg je dat allemaal samen, pak je de rode draad en vanuit daar stel je een visie en missie op die past bij elke medewerker. Sommige zullen het er niet mee eens zijn, maar er is wel een rode draad en vanuit daar kan je dan met z'n allen gaan werken.

Geïnterviewde: Ja, dat is zeker waar. Daarmee wordt het ook als medewerker makkelijker om je manager ergens op aan te spreken van: goh je werkt niet zoals er is afgesproken, niet volgens de afgesproken koers. Dit zouden we doen en nu zeg jij dat we het anders gaan doen.

Interviewer: Ja, dan krijg je ook eenheid en duidelijkheid. Dat is mijn idee.

Geïnterviewde: Zeker.

Interviewer: Nou, bedankt!

Geïnterviewde: Heel fijn om er even over te praten.

Interviewer: Vond ik ook. Bedankt!

Geïnterviewde: En nog veel succes verder.

- *Opname wordt afgebroken*

Transcript 9

- *Opname wordt gestart. Doel en uitleg is van tevoren uitgelegd*

Interviewer: De eerste vraag is hoe je in aanmerking bent gekomen met de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Ik heb lang geleden voor een detacheringsbureau gewerkt en kreeg een opdracht hier als jurist. En toen ben ik een paar jaar geleden gevraagd om hier te komen werken vast.

Interviewer: Hoe denk je dat we de arbeidsmarktcommunicatie kunnen verbeteren?

Geïnterviewde: We moeten meer focussen op de meerwaarde die wij hebben? En ook wel benadrukken dat we wel op een eiland liggen, maar dat dat helemaal niet zo ver weg is dat mensen denken. Daar is nog wel winst in te behalen dat de afstand niet zo heel ver weg is.

Interviewer: Ja dat zit ook tegen en dat er geen reiskostenvergoeding is ook. Als we dat wel zouden hebben, denk ik dat mensen ook echt wel open staan om hier te komen werken.

Geïnterviewde: Dat denk ik ook wel ja. Ik moet ook elke dag een stukje rijden. Dat vind ik niet erg, maar het is fijner dan als de kosten vergoed worden. Ik heb dat zelf nooit heel erg gevonden, maar het moet niet langer dan een uur zijn.

Interviewer: Wat is de doorslaggevende factor geweest om te kiezen voor de gemeente Hellevoetsluis als werkgever?

Geïnterviewde: Voor mij was dat toen de functie. Ik kon coördinator worden van een team en dat is iets wat ik heel leuk vond. Dat was toen de doorslaggevende factor en ik werkte er natuurlijk al en ik had het naar mijn zin. Kijk, als je solliciteert, dan weet je dat nog niet.

Interviewer: Wat maakt het werken hier dan zo leuk?

Geïnterviewde: Vooral de sfeer en de collega's zijn heel belangrijk. Je krijgt veel zelfstandigheid. Mijn leidinggevende geeft mij ruimte om mijn eigen team te sturen zegmaar. Ik vind het zelf heel fijn dat je heel veel van je werk kan indelen en bepalen hoe je dat kan doen, zolang het maar gedaan wordt.

Interviewer: Dat is zeker iets waarmee we ons kunnen onderscheiden, wat we op dit moment nog niet doen. In de externe enquête blijkt ook dat mensen dat belangrijk vinden.

Geïnterviewde: Ja, maar dat is ook belangrijk.

Interviewer: Ben je trots om hier te werken en waarom?

Geïnterviewde: ja, ik ben wel trots dat ik hier werk. Het is een mooie gemeente en als organisatie doen we heel veel. Momenteel wat minder mooi in de media, maar ik ken beide kanten. Het is niet zo zwart-wit als het in de media geschetst wordt. Ik probeer dan wel een nuance te vinden. Het is gewoon een mooie gemeente en we doen veel mooie dingen. Ik vind dat dat ook wel eens belicht mag worden.

Interviewer: Ook om te laten zien aan potentiële medewerkers zo van: kijk eens wat we al hebben bereikt. Om mensen dan aan te trekken.

Geïnterviewde: Ja, ik vind echt wel dat we veel dingen goed hebben geregeld.

Interviewer: Kan je een voorbeeld noemen?

Geïnterviewde: Het team waar ik verantwoord voor ben is enerzijds juridische zaken, anderzijds inkoop, zoals je ziet inkoop, we zijn paar jaar geleden vanaf nul begonnen en als je dat vergelijkt met nu. Als je ziet wat er nu staat en hoe professioneel dat is. Ook als je vergelijkt met andere gemeenten van dezelfde grootte. Dan is dat zeker iets om trots op te zijn

wat we hebben bereikt. In een vrij korte tijd, wat we nu hebben neergezet. En dat dat ook in de organisatie als meerwaarde gezien wordt.

Interviewer: Denk je dat je dat ook kan gebruiken in de arbeidsmarktcommunicatie. Zoiets van: dit is wat we als team bereikt hebben, wil jij daar ook deel van uitmaken?

Geïnterviewde: Ja, zoiets. We zijn constant bezig met professionaliseren en onszelf verbeteren. Dat spreekt men ook aan. Het is niet zoiets van we zitten hier stof te happen en doen hetzelfde als tien jaar geleden. Dat we ook meegaan met de tijd.

Interviewer: Daar komt het imago weer om de hoek kijken.

Geïnterviewde: Ja dat is toch wel een beetje het imago van een ambtenaar.

Interviewer: Ja, wat nu niet meer zo is.

Geïnterviewde: Nee, dat is nu ook niet meer zo.

Interviewer: Heb je daar last van?

Geïnterviewde: Nee hoor. De mensen om mij heen weten dat ik ook niet zo'n prototype ambtenaar ben. Daar heb ik geen last van.

Interviewer: Dus je vertelt dan ook op verjaardagen op je werk?

Geïnterviewde: Oh, jahoor. Dat doe ik gewoon.

Interviewer: Krijg je daar weleens negatieve reacties op?

Geïnterviewde: Ja, je krijgt altijd reacties van: gemeente, een zooitje, al die ambtenaren. Al dat soort dingen. Dan zeg ik ook in het bedrijfsleven zijn er ook mensen die de kantjes ervanaf lopen, die zitten hier ongetwijfeld ook. Maar in het bedrijfsleven ook. En bureaucratisch is ook niet alleen bij de gemeente, probeer maar eens iets te regelen bij KPN. Ik probeer het altijd wel te nuanceren. En een beetje humor.

Interviewer: Die humor, is dat dan ook een beetje die sfeer die hier hangt? Dat je met elkaar een beetje kan lachen.

Geïnterviewde: Ja, maar ook naar buiten toe. Je mag ook wel grapjes maken over jezelf. Als je daar een beetje met humor mee omgaat is het ook zo klaar. En je ziet ook dat mensen advies willen van: jij werkt toch bij een gemeente, hoe werkt dat? In die zin kan je mensen ook helpen. Intern vind ik het wel, althans mijn afdeling, een beetje relativeren is ook goed. Tuurlijk werken we ook hard en het gaat soms niet altijd om leuke dingen, maar het is ook goed om af en toe de humor ervan in te zien. Zo houd je het ook leuk voor jezelf en voor anderen.

Interviewer: Hoe zou je die sfeer omschrijven?

Geïnterviewde: Er wordt hard gewerkt, maar wel flexibiliteit twee kanten op. Mensen zetten zich in voor de gemeente en anderzijds dat wij ook flexibel zijn. Stel iemand moet een dag thuiswerken omdat de cv-ketel gemaakt moet worden, daar doen wij ook niet moeilijk over. Doordat er veel vertrouwen is, werkt dat twee kanten op. Dat zie ik in mijn team ook. Als de een niet kan, zegt de ander van: dat doe ik wel.

Interviewer: Dat is dan ook best wel die betrokkenheid dan?

Geïnterviewde: Ja, betrokkenheid en ook het gewoon samen willen doen. Samen verantwoordelijkheid nemen.

Interviewer: Ja, dat hoor ik inderdaad wel vaker. In de interne enquête stond ook dat mensen voor elkaar door het vuur gaan. En dan denk ik van: waarom laten we dat niet naar buiten zien. Werksfeer en cultuur zijn tegenwoordig heel belangrijk.

Geïnterviewde: Dat is een van de belangrijkste dingen. Je kan nog zoveel geld verdienen, maar als je elke dag met tegenzin naar je werk gaat, dan heeft dat ook geen zin.

Interviewer: Dan kan je net zo goed iets voor minder geld doen waar je wel gelukkig bent.

Geïnterviewde: Ja, anders houd je het ook niet vol.

Interviewer: Ja, die sfeer hier is zo tof. Weet je ik ben hier als afstudeerstagiaire en ik word gewoon als collega beschouwd. Mensen vragen hoe het met mij gaat, over de situatie thuis als er wat speelt. Dat is gewoon zo fijn. Dat zijn dingen waarvan ik dan echt denk van: ja, hier voel ik mij thuis. De collega's maken het echt gezellig. Ze zien mij gewoon als medewerker.

Geïnterviewde: Ja, dat is toch fijn. Ik denk dat het ook belangrijk is om te weten dat veel mensen kiezen voor een gemeente omdat ze enerzijds maatschappelijk betrokken zijn. Dat kan je misschien ook meenemen in je communicatie. Je onderscheid je daarmee niet. Maar mensen kiezen daar wel bewust voor.

Interviewer: Ja, mensen weten ook soms niet wat een gemeente doet. Ik denk dat dat de eerste stap is, om te laten zien wat we doen. En vervolgens kan je dan gaan vertellen hoe het er hieraan toe gaat intern. Hoe zou jij dan de gemeente Hellevoetsluis als werkgever omschrijven voor potentiële medewerkers?

Geïnterviewde: Ik denk zoals ik al eerder zei. Een werkgever waar je veel vrijheid krijgt, maar ook verantwoordelijkheid. Dynamisch en ruimte voor humor en collegialiteit.

Interviewer: Dus dat vind jij dan wel de sterke punten?

Geïnterviewde: Zeker, ja.

Interviewer: Zo, we gaan wel snel door de vragen heen hahaha.

Geïnterviewde: Dat scheelt in ieder geval wel schrijven straks!

Interviewer: Ja, dat is zeker waar! Je geeft ook gewoon heldere antwoorden die relevant zijn en waar ik wat mee kan dus dat is fijn.

Geïnterviewde: Nou, fijn!

Interviewer: Even kijken, dat is gelijk de een na laatste vraag. Welke waarden vind je belangrijk die de gemeente Hellevoetsluis naar buiten moet uitstralen en hoe pas je dat toe in je dagelijkse werkzaamheden?

Geïnterviewde: Ik denk dat betrouwbaarheid een belangrijke is. Als gemeente denk ik dat je dat te allen tijde moet uitstralen. Dat je een betrouwbare en integere organisatie bent die zo objectiefmogelijk handelt. Ik denk dat we ook naar buiten moeten uitstralen betrokkenheid bij werk en inwoners. Ik denk dienstverlening ook belangrijk, intern en extern. Dat je denkt in het belang van de klant. Voor onze afdeling is dat vooral intern. Wij adviseren veel en hebben ook veel met andere afdelingen te maken met het college waar wij advies aan geven. Andere afdelingen voornamelijk met bewoners en organisatie. Ik denk dat dat wel belangrijke waarden zijn.

Interviewer: Kan je een voorbeeldje geven van hoe je dat toepast in je werkzaamheden?

Geïnterviewde: Ja, als het gaat over dienstverlening. Ik probeer altijd mensen te helpen als hoe ik zelf geholpen wil worden. Dus als ik een vraag heb, wil ik snel antwoord. Als iemand dan een vraag stelt en ik heb antwoord, dan geef ik daar gewoon antwoord op. Of iemand heeft een vraag en ik heb zo snel even geen antwoord, dan laat ik ze weten van joh het lukt nu even niet: is het morgen of overmorgen ook goed? Zo niet, dan laat ik het iemand anders even doen. Dat is in ieder geval hoe ik het toepas. Dat vind ik belangrijk. Dat krijg ik vaak ook terug van mensen dat ze het fijn vinden dat ik zo snel reageer.

Interviewer: Ja, maar waarom zou iemand onnodig lang moeten wachten?

Geïnterviewde: Ja en als het echt niet anders is, meldt het dan. Dan kunnen mensen rekening houden daarmee. Dan laat ik ze wel weten van: ik heb je mail gekregen maar het lukt me niet vandaag, is het volgende week goed of moet ik vragen of iemand anders het oppakt.

Interviewer: Dat vind ik ook wel een stukje transparant. Je zegt niet van goh: wacht maar af.

Geïnterviewde: Nee, het moet niet in een zwarte doos verdwijnen en dat mensen moeten vragen van: hoe staat het ermee? Het kan altijd gebeuren dat iets aan je aandacht ontglipt. Maar dat gebeurt niet vaak. Maar ook uit eigen ervaring doe ik het zo, want daar ga je je aan irriteren als het lang duurt voordat je antwoord krijgt.

Interviewer: Dit zijn ook wel dingen die anderen ook zeggen dus daar zit ook wel echt een lijn in stel we moeten de waarden gaan aanpassen. Dus dat is fijn. De laatste alweer. Als je de gemeente moet omschrijven, wat zouden die dan zijn. Bijvoorbeeld de HEMA staat voor: bijzondere eenvoud. Wat zou het voor gemeente Hellevoetsluis zijn?

Geïnterviewde: Ik las pas dat iedereen een mantra moest hebben. Dat je in een paar woorden je missie kan uitstralen.

Interviewer: Ja, inderdaad een soort merkessentie. Zou je die kunnen benoemen?

Geïnterviewde: Ik denk dat het iets kan zijn met dat we altijd in ontwikkeling zijn, misschien iets met het feit dat het een historische stad is aan het water. Misschien een dynamische stad aan het water die in ontwikkeling is. Zijn wel wat meer woorden natuurlijk. Dat zijn wel dingen die je naar buiten kan uitstralen.

Interviewer: Als merkessentie?

Geïnterviewde: Ja.

Interviewer: Nou, dat was hem dan.

Geïnterviewde: Kort, maar krachtig.

Interviewer: Ja, dan ga ik hem afsluiten. Dankjewel voor je tijd.

Geïnterviewde: Graag gedaan en succes.

Interviewer: Dankjewel, komt goed!

- *Opname wordt afgebroken*

Bijlage 10 SWOT-analyse en confrontatiematrix

Sterktes S1 Diverse arbeidsvoorwaarden S2 Middelgrote gemeente S3 Onboarding strategie S4 Collegialiteit S5 Informele en open werksfeer	Zwaktes Z1 Andere gemeenten lopen voor Z2 Weinig arbeidsmarktcommunicatie Z3 Hoge uitstroom/doorstroom Z4 Lijncommunicatie Z5 Geen reiskostenvergoeding Z6 Identiteit niet geladen
Kansen K1 Candidate experience K2 Medewerkersbeleving wordt belangrijker K3 Google for Jobs K4 Recruitment Automatisation K5 Hypertargeting K6 EVP	Bedreigingen B1 Concurrerende markt B2 Spanning arbeidsmarkt B3 Vergrijzing B4 AVG (interne bedrijfscultuur) B5 Wnra in werking

Tabel 6 SWOT-analyse

Uitwerking

Sterktes

S1 Diverse arbeidsvoorwaarden

De gemeente Hellevoetsluis hanteert een eigentijds personeelsbeleid met diverse arbeidsvoorwaarden waaronder de belangrijkste voor dit onderzoek zijn:

- *Flexibele werktijden*

De gemeente Hellevoetsluis heeft flexibele werktijden. Dit betekent dat een medewerker tussen 8:00 en 22:00 uur aanwezig mag zijn in het gebouw. De meeste werknemers zijn tussen 8:00 en 17:00 op kantoor te vinden. De gemeente Hellevoetsluis geeft de mogelijkheid om werk en privé op elkaar af te stemmen. In overleg met het afdelingshoofd van de desbetreffende afdeling is het mogelijk om thuis te werken. Dit verschilt wel per afdeling (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

- *Duurzame inzetbaarheid*

De gemeente Hellevoetsluis doet aan duurzame inzetbaarheid zodat medewerkers in de toekomst ook gewoon kunnen blijven werken. Een voorbeeld hiervan is de fietsregeling die geldt. Een ambtenaar kan een vergoeding vragen voor een fiets van ten hoogste €1000,-. Hiernaast is er ook een regeling voor een fitness-abonnement waarbij de gemeente eenmaal per jaar een vergoeding verleent van €400,- maximaal per jaar (Gemeente Hellevoetsluis, 2014).

- *Mogelijkheid tot opleidingen*

Gemeente Hellevoetsluis biedt de ambtenaren de mogelijkheid om in het vakgebied opleidingen te volgen. Dit kunnen opleidingen zijn die een dag duren, maar ook maandelijkse opleidingen e.d. Deze opleidingen kunnen intern zijn of extern (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

S2 Middelgrote gemeente

Medewerkers geven aan in een oriënterend dat zij de onderscheidende factor van de gemeente Hellevoetsluis vinden dat het een middelgrote gemeente is. Hierdoor is een functie veel breder en heeft de werknemer meer verantwoordelijkheden en overkoepelende projecten en taken. Werkzoekenden die veel verantwoording zoeken en vrijheid in een functie, zullen dit aantrekkelijk vinden.

S3 Onboarding strategie

De gemeente Hellevoetsluis heeft een onboarding strategie. Dit houdt in dat de gemeente richtlijnen heeft voor het binnenhalen en behouden van medewerkers. Deze onboarding strategie helpt de gemeente om te binden en te behouden (A+O fonds Gemeenten, 2018).

S4 collegialiteit

Uit interviews en uit de cultuurscan van de gemeente Hellevoetsluis (2016) blijkt dat er collegialiteit is. Collega's staan voor elkaar klaar als zij hulp nodig hebben en zijn altijd in voor een praatje als de andere collega even niet lekker in zijn/haar vel zit en behoefte heeft voor een praatje. Hiernaast is te lezen in de cultuurscan dat medewerkers ook loyaal zijn aan de organisatie (Gemeente Hellevoetsluis, 2016). Een quote uit de interne enquête die gehouden is: medewerkers gaan voor elkaar door het vuur.

S5 Informele en open werksfeer

Uit de gehouden interviews is gebleken dat de informele werksfeer die er hangt zeker een van de sterke punten is die de gemeente Hellevoetsluis kenmerken. Samen met de eerder beschreven collegialiteit waren dit de punten die zij zeker als erg prettig ervaren binnen de gemeente Hellevoetsluis. Hiernaast is de werksfeer heel open, iedereen kan bij iedereen binnen lopen en over verschillende onderwerpen vragen stellen.

Zwakten

Z1 Andere gemeenten lopen voor

Uit het gemeentelijk onderzoek is gebleken dat de gemeente Hellevoetsluis achterloopt op andere gemeenten als het gaat om arbeidsmarktcommunicatie. Zij pakken het op een creatievere manier aan en hebben hierdoor al een voorsprong. De gemeente Hellevoetsluis plaatst een plaatje met de tekst vacature, wat nogal suf overkomt.

Z2 weinig arbeidsmarktcommunicatie

De gemeente Hellevoetsluis doet niet veel aan arbeidsmarktcommunicatie is gebleken uit een oriënterend gesprek. De gemeente plaatst eerst vacatures intern op het intranet. Indien de vacature niet vervuld wordt binnen een x aantal weken, wordt de vacature extern geplaatst op de eigen website, de Facebookpagina, de Randstadgroep en sinds kort ook op de LinkedIn (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

Z3 Hoge uitstroom/doorstroom

De gemeente Hellevoetsluis heeft last van een uitstroom en/of doorstroom. Momenteel zijn er veel vacatures open door het doorstromen van medewerkers naar een nieuwe functie, het indienen van het pensioen of door middel van ontslag. Vergrijzing is een van de voornaamste

redenen van het ontslag. Uit onderzoek bleek dat er in het jaar 2018 25 mensen uitgestroomd zijn. Van deze 25 mensen is 36% uitgestroomd met als reden pensioen (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Z4 Lijncommunicatie

Doordat er bij de gemeente Hellevoetsluis een lijncommunicatie is, duurt het lang voordat besluiten genomen kunnen worden. Dit komt omdat een aanvraag of wens langs meerdere schakels in de organisatie moet gaan voordat er een besluit genomen kan worden (Gemeente Hellevoetsluis, 2018).

Z5 Geen reiskostenvergoeding

Van een reiskostenvergoeding is er bij de gemeente Hellevoetsluis geen sprake. De medewerkers moeten op eigen kosten naar het werk zien te komen. Wel zijn er regelingen voor een fiets, om de werknemers tegemoet te komen (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

Z6 Identiteit niet geladen

Op de website staan de visie, kernwaarden en de missie niet vermeld. Wanneer intern gevraagd wordt hiernaar, is het echter nog een zoektocht om de juiste missie te vinden is gebleken uit oriënterende gesprekken. De visie en kernwaarden zijn sneller te vinden, maar ook deze staan niet extern gecommuniceerd (Gemeente Hellevoetsluis, z.d.).

Kansen

K1 Candidate experience

Veel organisaties hebben geen tijd en geld om te werken aan employer branding maar moeten iets doen kandidaten te verleiden, zichtbaarheid te vergroten, positionering te versterken en om de aantrekking van sollicitanten te vergroten. De candidate experience is een handig instrument voor de gemeente Hellevoetsluis om bovenstaande punten te bereiken (Waasdorp, 2019).

K2 Medewerkersbeleving wordt belangrijker

De manier waarop de medewerker zijn/haar werk beleeft noemen we employee experience. Een positieve medewerkersbeleving binnen een organisatie wordt steeds belangrijker. Organisaties zetten hun medewerkers op de eerste plaats door te focussen op de ervaring van een medewerker. In de gehele employee journey: van het eerste contact tot het vertrek (Publiek perspectief, 2018).

K3 Google for Jobs

De manier waarop banen worden gevonden, wordt meer gestructureerd. De opkomst van Google for Jobs en het kwaliteitsalgoritme, wat zoeken op een nieuwe manier mogelijk maakt, zorgt ervoor dat er een ander soort functieomschrijving gegeven moet worden. Dit betekent dat de vacatureteksten moeten gaan veranderen. Salarisinformatie is een belangrijke factor die in veel vacatures nog ontbreekt, terwijl werkzoekenden dit willen weten. De komst van Google for Jobs zorgt ervoor dat organisatie opnieuw moeten kijken naar hun functieomschrijving (Randstad, 2018).

K4 Recruitment Automation

Een opkomende trend is Recruitment Automation (RA). De relatie tussen kandidaat en werkgever begint pas nadat de sollicitant heeft gesolliciteerd. Bij RA is de bedoeling dat kandidaten, waaronder alle traffic op de werken-bij website, alle followers op social media, alle nieuwsbrieflezers en alle ontvangers van job alerts geïdentificeerd worden en hierna de organisatie 'geautomatiseerd' met hen gaat communiceren (Waasdorp, 2019).

K5 Hypertargeting

Hypertargeting is het onder de aandacht brengen van een boodschap bij een niche publiek via verschillende kanalen. Door te segmenteren op basis van data vanuit de organisatie en deze te combineren van data van verschillende kanalen (Facebook interesses en locaties, Googlegeschiedenis, Google Analytics etc.) kunnen organisaties sturen op kenmerken van de doelgroep die zij willen bereiken. Op basis van de data die er beschikbaar is, op zoek gaan naar het publiek die het meest zal openstaan voor de boodschap die de organisatie naar buiten wilt brengen (Tell a Story, 2016).

K6 onderscheiden met EVP

Steeds meer werkgevers stellen een EVP, oftewel een Employee Value Proposition, op. Nu steeds meer bedrijven een EVP gaan opstellen, is het verstandig om uniek te zijn met de EVP. Aangezien de arbeidsmarkt steeds meer gespannen is, hebben werknemers het voor het kiezen. Juist hierom is het belangrijk voor de gemeente Hellevoetsluis om onderscheidend te zijn (Randstad, 2018).

Bedreigingen

B1 Concurrerende markt

De gemeente Hellevoetsluis zal altijd moeten concurreren met andere werkgevers, waaronder ook andere gemeenten, om werknemers te enthousiasmeren om bij hen te komen werken. De Gemeente Hellevoetsluis moet onderscheidend zijn om te kunnen concurreren.

B2 Gespannen arbeidsmarkt

Op de arbeidsmarkt is de spanning verder toegenomen. Dit houdt in dat er meer vacatures zijn dan aanbod. De vraag naar arbeid is verder toegenomen en het arbeidsaanbod is afgenomen (CBS, 2019). De gemeente Hellevoetsluis moet dus een aantrekkelijke werkgever zijn, willen zij medewerkers aantrekken. Ook moeten zij opvallen tussen het aanbod.

B3 Vergrijzing

Nederland is aan het vergrijzen. Het aantal oudere mensen neemt toe en het aantal jongeren neemt af. Momenteel is nog maar 22 procent van de Nederlandse bevolking jonger dan 20 jaar en bijna 19 procent is 65 jaar of ouder (NiDi, 2018). Voor de gemeente Hellevoetsluis is dit een bedreiging omdat zij ook moeten gaan verjongen in de toekomst. Hoe minder jonge mensen zich bevinden op de arbeidsmarkt, des te moeilijker het wordt om te verjongen.

B4 AVG (interne bedrijfscultuur)

De gemeente Hellevoetsluis vindt dat de AVG een bedreiging is voor de bedrijfscultuur. Voorheen werd het op het intranet gedeeld als een medewerker was bevallen of dat iemand een x aantal jaar getrouwd was, maar door de AVG wordt dit moeilijker, wat de interne bedrijfscultuur zal benadelen.

B5 Wnra in werking

Per 1 januari 2020 zal de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren in werking gaan. Het private arbeidsrecht is vanaf dat moment van toepassing op ambtenaren. Hun rechtspositie wordt vanaf dan geregeld in het BW, de Cao, de arbeidsovereenkomst en het personeelshandboek (Publiek perspectief, 2019). Voor de gemeente Hellevoetsluis is de wnra een bedreiging omdat zij nu gelijk worden met andere werkgevers en het kiezen voor de gemeente voor een werkzoekende minder verleidelijk wordt.

Belangrijkste SWOT's

Sterkten	Zwakten
S1 Middelgrote gemeente	Z1 Identiteit niet geladen
S2 Divers aanbod arbeidsvoorwaarden	Z2 Gemeenten lopen voor
S3 Collegialiteit	Z3 Weinig arbeidsmarktcommunicatie
Kansen	Bedreigingen
K1 Medewerkersbeleving wordt belangrijker	B1 Vergrijzing
K2 Onderscheiden door EVP	B2 Concurrentie
K3 Candidate experience	B3 Krappe arbeidsmarkt

Tabel 7 Belangrijkste SWOT

Confrontatiematrix

		Kansen			Bedreigingen		
		K1	K2	K3	B1	B2	B3
Sterktes	S1	3	3	-	-	5	-
	S2	3	5	-	-	5	-
	S3	1	-	-	-	3	-
	Z1	1	5	-	-	3	-
Zwaktes	Z2	-	-	1	3	1	1
	Z3	-	5	5	5	3	5

Tabel 8 Confrontatiematrix

Strategische vragen

1. Verhindert het weinig doen aan arbeidsmarktcommunicatie de gemeente Hellevoetsluis om de opkomende trend over het onderscheiden in de markt door middel van een EVP te benutten?
2. Verhindert het weinig doen aan arbeidsmarktcommunicatie de gemeente Hellevoetsluis om zichzelf te kunnen onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt?
3. Verhindert het weinig doen aan arbeidsmarktcommunicatie de gemeente Hellevoetsluis om de vergrijzing te weren?

4. Verhindert het feit dat de identiteit intern niet geladen is de gemeente Hellevoetsluis om in te spelen op de opkomende trend dat organisaties zich onderscheiden met een EVP?
5. Stelt het hebben van een divers aanbod arbeidsvoorwaarden de gemeente Hellevoetsluis in staat om zichzelf te kunnen onderscheiden door een EVP?
6. Stelt het zijn van een middelgrote gemeente de gemeente Hellevoetsluis in staat om de concurrentie te weren door zich hiermee te onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt?
7. Stelt het hebben van een divers aanbod van arbeidsvoorwaarden de gemeente Hellevoetsluis in staat om de concurrentie te weren?
8. Verhindert het weinig doen aan arbeidsmarktcommunicatie de gemeente Hellevoetsluis om in te spelen op de trend dat candidate experience steeds belangrijker wordt?

De strategische vraag die volgens de onderzoekster het meest relevant is, is omgevormd tot het volgende vraagstuk: "Hoe kan de gemeente Hellevoetsluis zichzelf onderscheiden op de krappe arbeidsmarkt door middel van passende arbeidsmarktcommunicatie?"

Bijlage 11 Generatie Z onderzoek

Generatie Z wordt over het algemeen gedefinieerd als personen die geboren zijn tussen 1985 en 2000 (van der Haals & Hudepohl, 2015). Er zijn echter op het internet verschillende geluiden over de jaartallen waarin generatie Z is geboren. David en Jonah Stillman (2019) stellen dat deze generatie is geboren tussen 1995 en 2012.

Generatie Z is opgegroeid in een onzekere tijd waarin grote crisissen en gebeurtenissen plaatsvonden waaronder het drama van 9/11. Deze onzekerheid heeft ervoor gezorgd dat de ouders van generatie Z hun kinderen extra gingen beschermen. Zij vonden het belangrijk om hun kind een gevoel van veiligheid te geven. Generatie Z heeft hierdoor een aantal doelen voor zichzelf opgesteld: een stabiel inkomen, sparen en zekerheid (Ubels, 2017). Generatie Z is erg van het doen, zij geloven dat vorige generaties veel te veel nadenken en soms te lang blijven hangen voordat zij iets nieuws proberen. Generatie Z aarzelt minder en doet het gewoon, indien dit niet werkt, proberen zij iets anders (Oak HRM, 2017).

Geïnspireerd op de startup cultuur zijn steeds meer jongvolwassenen uit generatie Z zelfstandig ondernemer. Zij kiezen steeds minder voor de traditionele bijbanen. Een normale baan zit er volgens David en Jonah Stillman (2017) bij generatie Z niet meer in, blijkt uit hun onderzoek. Generatie Z is bereid om hard te werken en om voornamelijk groot te worden met een eigen bedrijf, maar werkt het liefst 4 dagen (Processcontrol, 2018). Ubels (2017) stelt dat generatie Z, net als hun ouders, blij is met een leuke baan die goed betaald. Het is voor hen heel normaal om vanaf niks te beginnen en vanuit die positie op te groeien naar een hogere functie of positie. Er is dus duidelijk te zien dat er verschillende invalshoeken zijn bij de kijk op generatie Z. Deze generatie vindt de balans tussen werk en privé het belangrijkste. Hierna komt werken met prettige collega's, gevolgd door flexibele werktijden, goede secundaire arbeidsvoorwaarden en baanzekerheid. Dit komt overeen met de uitkomsten van de externe enquête van de onderzoekster. Generatie Z is zich ervan bewust dat zij veel vaardigheden eigen moeten maken om effectief te werken. Deze generatie is kritisch op zichzelf. Veel jongeren vinden dat zij zelf meer moeten doen om vaardigheden te ontwikkelen (Emerce, 2015).

Generatie Z is opgegroeid met het internet en met behulp van alle apps en YouTube kunnen zij veel zelf ontdekken. Zij zijn gewend om overal kennis te vergaren en deze weer te delen met anderen. Daarnaast vinden zij het prima om een jaar ertussenuit te gaan om te reizen of om meer persoonlijke ervaring op te doen. Dat tussenjaar kan echter ook na een studie zijn, voor hun vervolgstudie. Zo is er tijd om over een goede studiekeuze na te denken. Echter, een groot deel van de jongeren geeft aan dat zij kennis denken te kunnen vergaren zonder naar de universiteit te gaan (Oak HRM, 2017).

De economische crisis heeft een impact gehad op het toekomstbeeld van veel jongvolwassenen uit generatie Z. Hun voorkeur is een vast inkomen en zij maken zich zorgen over de automatisering van banen. Hierdoor zijn zij gericht op zoek naar een baan die niet overgenomen kan worden door de steeds slimmer wordende robots (Cruiming, 2017).

Voor een absolute droombaan, is 43% van generatie Z bereid haar woonplaats op te geven, blijkt uit een onderzoek van YoungCapital naar het gedrag van jongeren uit generatie Z. Echter, generatie Z vindt werk niet het belangrijkste. Slechts 3% zou hun relatie op willen geven voor een droombaan (Customer Talk, 2018).

Om generatie Z te kunnen bereiken als werkgever, is het belangrijk dat de campagne online is. Generatie Z gebruik namelijk verschillende kanalen en media. De koploper is Instagram. Facebook wordt gecontroleerd en gebruikt, maar het sociale leven is op Instagram te vinden. InstagramTV is de strijd aangegaan met YouTube, want video wordt steeds belangrijker. Naar verwachting zal na 2020 meer dan 80% van alle marketinguitingen video moeten zijn (Cinjee, 2018).

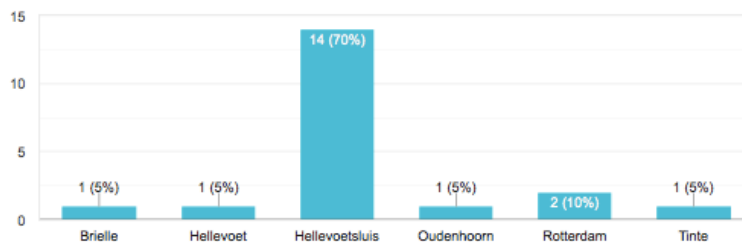
Generatie Z is op jonge leeftijd al bezig met immateriële zaken zoals: erkenning, inspiratie, emoties, respect, beleving en verhalen. Verhalen, video's, foto's van referrals, influencers, content marketing en storytelling zijn zaken waarmee je en aandacht trekt van generatie Z en deze ook vasthoudt. Echter, zij hebben maar een spanningsboog van acht seconden dus video's moeten in korte tijd prikkelen (Jansen, 2019).

Zelf iets bijdragen aan een betere wereld kenmerkt generatie Z. Zingeving, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de eigen invloed hierop speelt een belangrijke rol bij het zoeken naar een baan (Diest, 2018).

Bijlage 12 Enquête concept resultaten en verantwoording

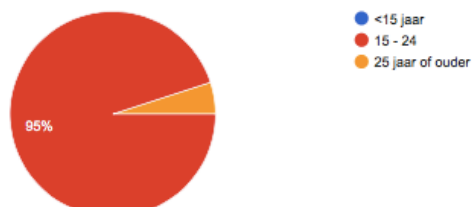
Wat is je woonplaats?

20 antwoorden



Wat is je leeftijd?

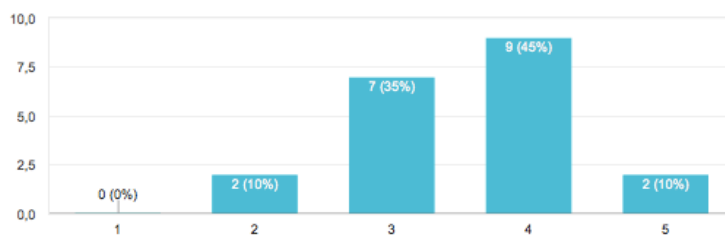
20 antwoorden



Gemeente Hellevoetsluis doet het samen!

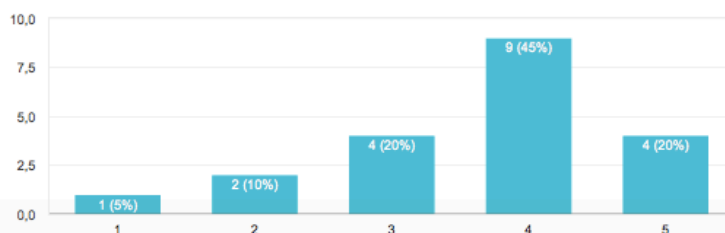
Deze conceptnaam past bij de gemeente Hellevoetsluis

20 antwoorden



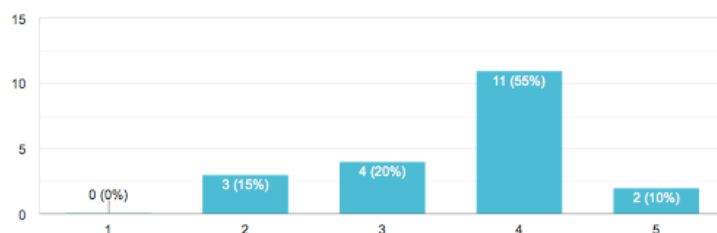
Deze conceptnaam spreekt mij aan

20 antwoorden



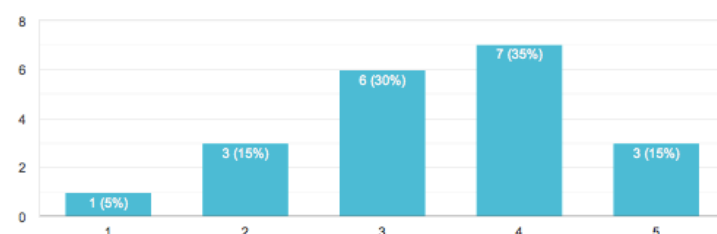
Deze conceptnaam blijft hangen

20 antwoorden



Deze conceptnaam is verfrissend

20 antwoorden



Heb je nog verbeterpunten/feedback?

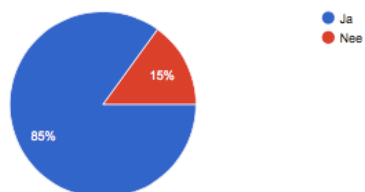
20 antwoorden

Nee
-
Nee, ga zo door!
Iets wat meer bij de hellevoetse gemeenschap past is beter
Niet echt
Het klinkt een beetje als een nieuwe VVD slogan.
Ik zou kijken of je iets concreter kunt zijn over wat 'samen' betekent. Met wie doet de gemeente het samen? Op welke manier? Misschien helpt het ook om deze vragen eerst te beantwoorden, als een soort toelichting.
Klinkt leuk, het maakt je nieuwsgierig wat hellevoet dan samen doet
X
Nee.
Doen gemeenten wel eens iets samen?
Ik zou iets meer uit het of the hellevoetse gemeenschap. Dit is wel steeds

Videoreactie

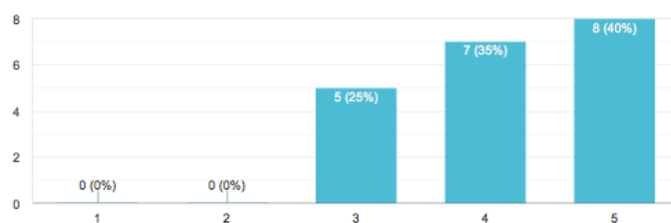
Vind je het passen bij de gemeente Hellevoetsluis?

20 antwoorden



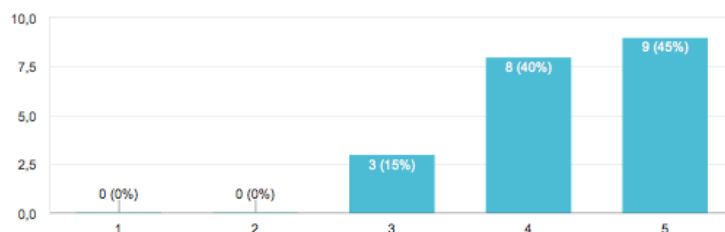
Dit spreekt mij aan

20 antwoorden



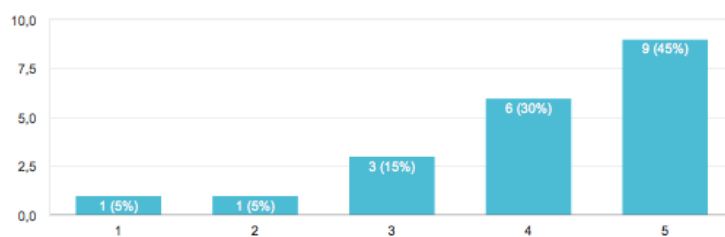
Dit geeft een beleving / gevoel bij de organisatie

20 antwoorden



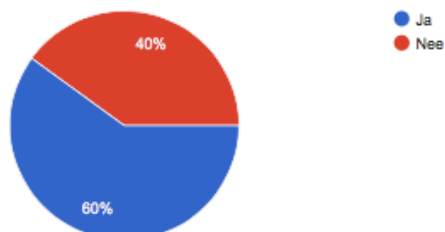
Dit is onderscheidend van andere bedrijven

20 antwoorden



Hier zou ik over vertellen tegen mijn vrienden/familie

20 antwoorden



Heb je nog verbeterpunten/feedback?

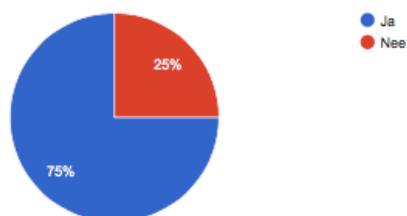
20 antwoorden

Nee
Nope, ga zo door lieverd!
Kan wel professioneler
Niet echt
Ziet er leuk uit! Heel passend bij Hellevoet
Misschien zou het leuker zijn om een daadwerkelijke werkplek te zien ipv een foto van een meeting.
-
Bij het toevoegen van foto's zou ik goed nadenken over de personen die op de foto's staan afgebeeld, en in hoeverre de diversiteit op de foto overeenkomt met de diversiteit in Hellevoetsluis. Bijvoorbeeld, ik weet dat in Hellevoetsluis veel mensen van Islamitische/Turkse afkomst wonen. Het afbeelden van iemand als werknemer (bijvoorbeeld in de laatste foto) die deze afkomst lijkt te hebben, geeft mensen uit deze minderheidsgroep ook een gevoel dat zij in aanmerking komen voor een baan binnen gemeente Hellevoetsluis. Verder zou ik toch iets meer details geven over het sollicitatiegesprek: wat zijn dingen die de gemeente graag wil weten van sollicitanten?
(bijvoorbeeld in de laatste foto) die deze afkomst lijkt te hebben, geeft mensen uit deze minderheidsgroep ook een gevoel dat zij in aanmerking komen voor een baan binnen gemeente Hellevoetsluis. Verder zou ik toch iets meer details geven over het sollicitatiegesprek: wat zijn dingen die de gemeente graag wil weten van sollicitanten?
Goed idee! Wel belangrijk dat dan op de afspraak zelf er goed doorgepakt wordt op het gevoel dat je creëert met de video. Als het in het echt niet zo is valt dat dubbel zo hard tegen voor de sollicitant
X
Erg leuk en met de tijd mee.
Nee ik vind dit leuk
Het is wel onderscheidend, maar niet erg persoonlijk.
Professioneel!
Goed dat je het persoonlijk maakt!
Een echt filmpje als voorbeeld zou fijn zijn
Leuk idee, is wel anders dan andere bedrijven

Ansichtkaart

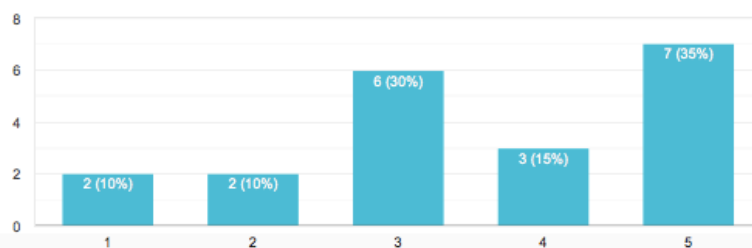
Vind je het passen bij de gemeente Hellevoetsluis?

20 antwoorden



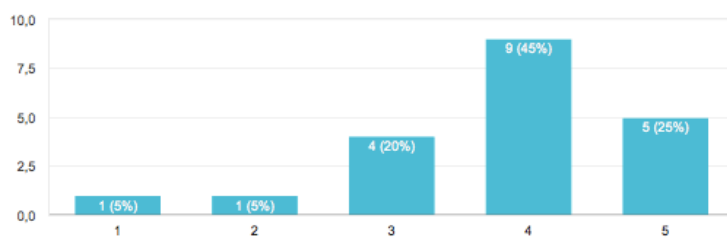
Dit spreekt mij aan

20 antwoorden



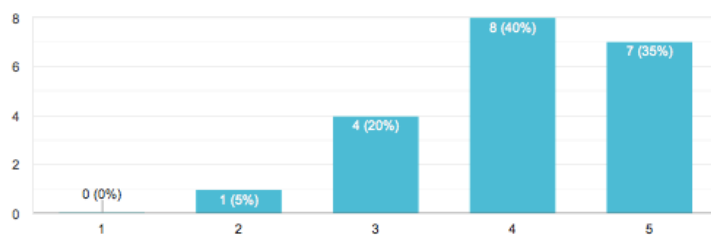
Dit geeft een beleving / gevoel bij de organisatie

20 antwoorden



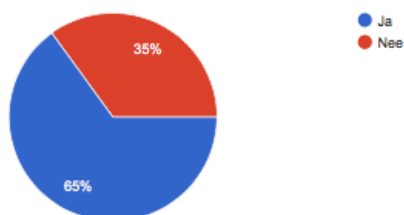
Dit is onderscheidend van andere bedrijven

20 antwoorden



Hier zou ik over vertellen tegen mijn vrienden/familie

20 antwoorden



Heb je nog verbeterpunten/feedback?

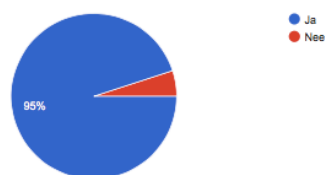
20 antwoorden

Nee
-
Ik vind het eerder niet meer leuk om dan van een werkgever te horen waar ik niet aangenomen ben
Kan professioneler en persoonlijker
Mensen kunnen hier verkeerd op reageren
Niet echt
Leuke manier om iemand succes te wensen.
Ik zou de ansichtkaart een iets strakker thema geven, de bolletjes zijn iets te informeel. Ook een logo van de gemeente mag niet ontbreken.
Kan verkeerd vallen. Degene die solliciteer vond zichzelf al passen bij de gemeente, dus nu moet hij heel het proces opnieuw doorgaan. Is erg mens afhankelijk of dit in de smaak gaat vallen. Wel onderscheidend (ik denk ook om bovenstaande reden dat anderen bedrijven het minder/niet doen, aangezien het een tricky ding is)
X

Persoonlijke verhalen op de werken-bij website

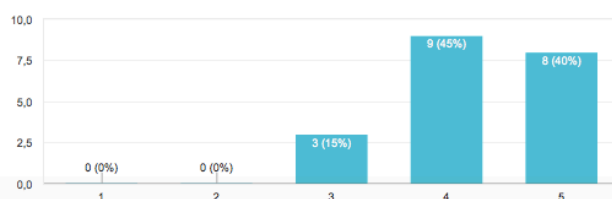
Vind je het passen bij de gemeente Hellevoetsluis?

20 antwoorden



Dit spreekt mij aan

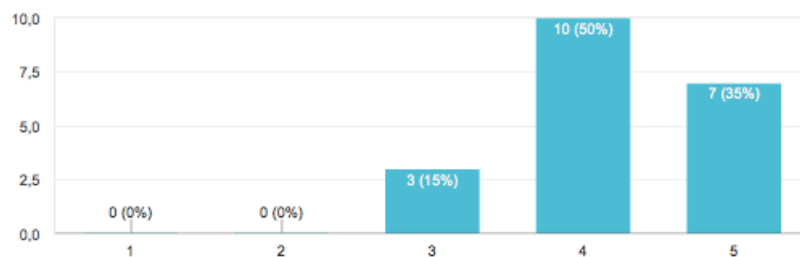
20 antwoorden



Dit geeft een goed beeld van de sfeer op de afdelingen

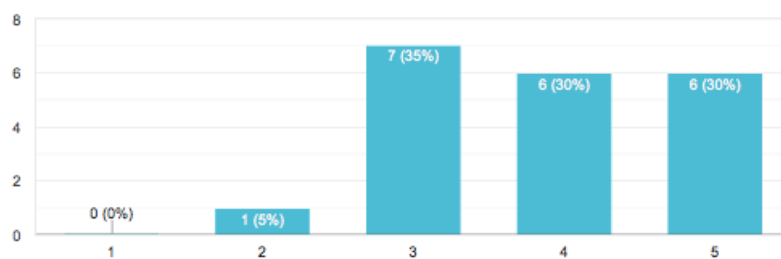


20 antwoorden



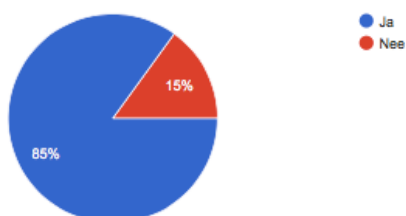
Dit is onderscheidend van andere bedrijven

20 antwoorden



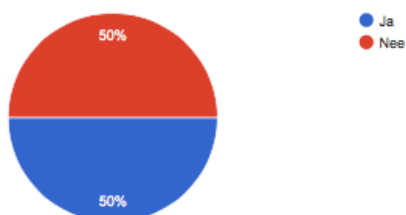
Nodigt het je uit tot solliciteren?

20 antwoorden



Hier zou ik over vertellen tegen mijn vrienden/familie

20 antwoorden



Heb je nog feedback of verbeterpunten?

20 antwoorden

Nvt
Misschien een knop waarmee je gelijk kan solliciteren
Niet echt
Klinkt als een leuk idee
Dit vind ik een heel goed idee. Bij veel werkplekken is het moeilijk een beeld te krijgen van wie er werken, en hoe het is om er te werken.
Je krijgt gelijk een beeld van de mensen die er werken en bouwt al direct een soort band op
X
Origineel en ook dit zie je niet vaak.
Wat ze nu hebben toont weinig lef
Sterk! Afdelingspecifieke informatie geeft net iets meer diepgang die ik als sollicitant nodig acht.

Wat vind je van dit concept met de middelen die ik wil inzetten?

20 antwoorden

Zitten wel interessante concepten tussen
Het concept is goed, vooral het delen van persoonlijke verhalen van werknemers. Er zijn wel enkele verbeterpunten.
Goed concept, al mooi uitgewerkt met voorbeelden
Goed idee, persoonlijk voor de sollicitanten
Erg creatief en werknemer gericht. Ik denk dat mensen zich sneller persoonlijk aangesproken zullen voelen door deze vorm van communicatie.
Verfrissend en passend bij de nieuwe generatie sollicitanten
Ik vind het goede middelen, maar het kan nog wel meer aanspreken en persoonlijker op de ansichtkaart na.
Na het lezen over de in te zetten middelen vind ik de titel toch meer passen bij burgerparticipatieprojecten. Niet zozeer bij sollicitatieprocedures. Een titel die het woord "werk" o.i.d. bevat wordt door werkzoekenden misschien als prettiger/doelmatiger ervaren.
Origineel
Goed idee, kaart kan wel professioneler

Heb je nog algemene tips?

20 antwoorden

Ga door met wat je doet, je bent goed opweg!

Professionaliteit is key

Niet echt

De slogan zou misschien iets persoonlijker kunnen, het onderscheidt zich niet heel erg.

Succes!

Zie feedback bij de vragen

Ga zo door

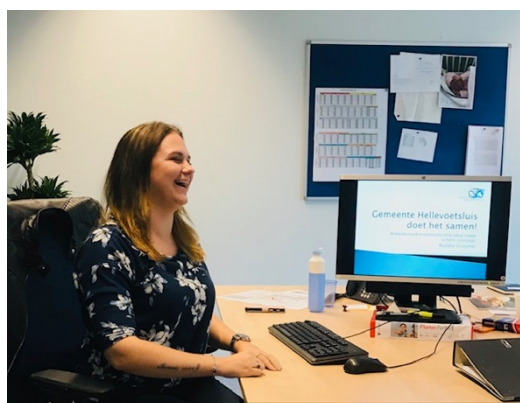
Ik vind het een erg goed idee en zou het zelf niet bedacht hebben. Top werk!

Niet nu

Misschien zou je mensen in Hellevoetsluis kunnen interviewen en nagaan wanneer zij bij de Gemeente zouden willen werken. Wat daarvoor gedaan moet worden.

Maak het niet te standaard of cliché. Dat is het al snel, I know maar ik wordt meer getrokken als het wat persoonlijker is.

Foto's presentatie HR



Bijlage 13 Middelen met aanpassingen

Kaart extern

Met onderstaande kaart wil de gemeente Hellevoetsluis de sollicitant die het helaas niet is geworden toch nog succes wensen in zijn/haar zoektocht naar een baan.

Feedback van de doelgroep is dat er nog een logo mist en dat het wat strakker kan/professioneler

Voor:



Na



Videoreactie

Dit is een storyboard van hoe een reactie van een sollicitatie eruit kan gaan zien. In de daadwerkelijke video is het belangrijk dat het persoonlijk is en dat de medewerker de sollicitant echt uitnodigt om op gesprek te komen.

REACTIE OP SOLLICITATIE



SCENE 1

Prinsehuys in beeld, medewerker staat buiten bovenaan de trap



SCENE 2

Medewerker komt in beeld en zegt hoe leuk het is dat er gesolliciteerd is.



SCENE 3

Medewerker legt sollicitatieprocedure uit en nodigt kandidaat uit voor een gesprek



SCENE 4

Medewerker wenst sollicitant veel succes en zegt: wie weet werken wij binnenkort wel samen!



SCENE 5

Gemeente logo

Posters

Onderstaande poster zal opgehangen worden in het gemeentehuis zelf om de burgers op de hoogte te stellen, op abri's zal deze gebruikt worden en in driehoeksborden. Bij de driehoeksborden en abri's zal er minder tekst gebruikt worden.

Medewerkers van communicatie gaven als feedback dat de afbeelding op de poster aangepast kon worden naar het gemeentehuis met een groep mensen ervoor en met een zonnige achtergrond. Op het moment is er geen foto die daaraan voldoet, maar deze kan de gemeente laten maken. Ook mag de balk in het rode vlak niet volgens de huisstijl. Deze is dan ook aangepast.

Voor:



Na:

De balk is weggehaald. Helaas was er geen andere foto beschikbaar. Bij abri's en driehoeksborden zal de tekst in het blauwe vlak zijn: Samenwerken? In het rode vlak staat dan: Kijk op www.werkenvoorhellevoetsluis.nl voor de actuele vacatures.



Vacature format

Onderstaande afbeelding zal het nieuwe format worden voor vacatures. Hiermee ziet de doelgroep snel wat de gemeente biedt en van haar vraagt.

Feedback van communicatie is dat er een link mist naar meer informatie en dat er 1 vlak lichter zou kunnen, omdat het anders teveel blauw/rood was.

Voor:

na:

JOUW UITDAGING?
afdelingsassistent
samenlevingszaken



WAT DOE JE? Ondersteunen van de beleidsmedewerkers. Beleggen en plannen van overleggen en vergaderingen.	JIJ HEBT Afgeronde (secretariële) opleiding (MBO+). Algemene kennis van een gemeente Kennis van actuele softwareprogramma's
PARTTIME 20 uur per week inclusief adv SALARIS max. €3.376,- bruto per maand.	CULTUUR EN WERKSFEER Familiecultuur Informele werksfeer Buiten vergaderen Zelfstandigheid Verantwoordelijkheden
JE BENT klantgerichtheid Plannen en organiseren Samenwerken Flexibele werkhouding Stressbestendig kennis van social media	

SOLLICITEREN? DAT KAN!
 Stuur je sollicitatie vóór 24 augustus
 naar hrm@hellevoetsluis.nl o.v.v.
 SALEZA-15-19

JOUW UITDAGING?
afdelingsassistent
samenlevingszaken



WAT DOE JE? Ondersteunen van de beleidsmedewerkers. Beleggen en plannen van overleggen en vergaderingen.	JIJ HEBT Afgeronde (secretariële) opleiding (MBO+). Algemene kennis van een gemeente Kennis van actuele softwareprogramma's
PARTTIME 20 uur per week inclusief adv SALARIS max. €3.376,- bruto per maand.	CULTUUR EN WERKSFEER Familiecultuur Informele werksfeer Buiten vergaderen Zelfstandigheid Verantwoordelijkheden
JE BENT klantgerichtheid Plannen en organiseren Samenwerken Flexibele werkhouding Stressbestendig kennis van social media	

SOLLICITEREN? DAT KAN!
 Stuur je sollicitatie vóór 24 augustus naar hrm@hellevoetsluis.nl
 o.v.v. SALEZA-15-19
 Voor meer informatie:
https://www.hellevoetsluis.nl/Bestuur_en_organisatie/Werken_bij_de_gemeente_Hellevoetsluis_is_anders/Vacatures

Visitekaartjes

Deze visitekaartjes kunnen medewerkers geven als zij willen samenwerken met een nieuw bedrijf of persoon. Dit is een algemeen visitekaartje van de gemeente Hellevoetsluis. Deze kunnen gepersonaliseerd worden.

Feedback van communicatie was dat het rode vlak nogal overheersend was. Zij zouden dit omdraaien omdat zij deze kleur vaak niet als overheersende kleur gebruiken.

Voor:



Na:



Kick-off poster

Met deze poster zullen alle medewerkers op de hoogte gesteld worden van de kick-off van het employer branding concept waarmee de gemeente Hellevoetsluis zichzelf zal positioneren.

Feedback van communicatie is dat de poster wat donker is, deze kan lichter gemaakt worden. Overvloeien van blauw naar wit als dat lukt. Hiernaast mist er echt een uitnodiging zoals: kom je ook?

Voor:



Na:

Helaas kon er geen overgang van blauw naar wit, maar kon deze wel een stuk lichter.



Bijlage 14 Kosten

Kaart extern

Gebaseerd op het aanbod en vraag van vorig jaar, is er een optelsom gemaakt. Er stonden vorig jaar 20 vacatures open, waarvan 6 vacatures opgevuld werden door interne medewerkers. Voor dit jaar zal er dan ook een schatting gemaakt worden dat er weer 20 vacatures open zullen staan. Volgens medewerkers van HR, worden er maximaal drie sollicitanten uitgenodigd per vacature. Twee daarvan zijn een afwijzing en zullen dus een kaartje ontvangen. Dit betekent dat er 40 kaarten besteld moeten worden, maar om zeker te zijn zal dit aantal op 50 gehouden worden. Bij Peterprint, een drukkerij waar de gemeente vaker mee samenwerkt, zijn de kosten hiervan €18,89 (Peterprint, z.d.).

Storytelling op werken-bij website

De kosten voor de werken-bij website heeft een medewerker van communicatie geraamd op €10.000,-. Het schrijven van een kort verhaal over hun functie en afdeling, zal de medewerkers maximaal drie uur in beslag nemen. Communicatie zal dit stuk controleren op schrijffouten en vervolgens plaatsen op de werken-bij website. Dit zal communicatie maximaal twee uur kosten. Per afdeling zal er een medewerker aan het woord zijn. Er zijn acht afdelingen. Dit resulteert in maximaal 40 uur totaal. Gekeken naar schaal tien op de hoogste trede, kost dit de organisatie 27,08 per uur. Het totaal zal dan €11.083,20 zijn.

Corporate story op de website

Het maken van een corporate story zal door een professioneel team gedaan worden. Een bedrijf die dit kan voor een mooie prijs is SKIPP. De kosten van het maken van een bedrijfsfilm zullen €2.500,- bedragen (SKIPP, 2019).

Videoboodschap bij antwoord op sollicitatie

Het maken van een videoboodschap kunnen de communicatiemedewerkers zelf. Er zal een script geschreven moeten worden, een storyboard gemaakt moeten worden, een geschikte medewerker vinden en tot slot zal de video opgenomen moeten worden. Het zal drie medewerkers tijd kosten om dit te maken. Naar schatting kan de hele video binnen twaalf uur af zijn. Dit is exclusief het editen, maar inclusief het schrijven van het script, het ontwerpen van een storyboard en het daadwerkelijke filmen. Drie medewerkers zullen hier gezamenlijk in totaal twaalf uur mee bezig zijn. Het editen zal ongeveer vier uur in beslag nemen. Dit komt neer op ongeveer zestien uur aan mankracht. De medewerkers die hieraan zullen gaan werken, zitten volgens salarisadministratie in schaal tien, wat inhoudt dat deze €27,08 per uur verdienen. In totaal komt de prijs op €433,28.

Posters in Citydisplays

Gemeente Hellevoetsluis heeft 60 Citydisplays in totaal. Om de kosten niet al te hoog te laten oplopen is ervoor gekozen om elk kwartaal twee keer tien displays te vullen met de posters. De kosten per €15,19 per bord voor zeven dagen (Hoffman outdoor media, z.d.). De frequentie van het aantal posters zal verschillen met het aantal vacatures die open staan. Staan er veel vacatures open, zal de gemeente meer moeten adverteren. Als de gemeente per kwartaal twee keer tien borden voor een week inzet, kost hen dat €303,80 per kwartaal.

Vacature format

Het gebruiken van een nieuw vacatureformat zal de medewerker ongeveer hetzelfde aantal uur belasten als het schrijven van een normale vacature.

Samenwerking scholen

De medewerkers van HR en Communicatie zullen naar scholen moeten om zichzelf te promoten op arbeidsmarkten. Dit kost hen beide per dag een halve dag inclusief reistijd. Het totaal aantal uur wat het de gemeente zal kosten is nog niet bekend, dit ligt aan het aanbod van arbeidsmarkten en de frequentie. Dit komt al neer op acht uur totaal. De kosten van een vast stages, zal per stagiair verschillend zijn, aangezien stagetijden verschillend zijn, waaronder fulltime/parttime.

Instagram, Snapchat en Facebook story

Het plaatsen van een Instagram, Snapchat en Facebook story zal de desbetreffende medewerker met een communicatiemedewerker niet meer dan vijftien minuten tijd kosten per keer. Dit komt neer op een half uur per dag. Als de gemeente dit drie keer per week doet, kost het hen 78 uur in een jaar. Gebaseerd op een medewerker in schaal tien in de hoogste trede, kost dit te organisatie €2.112,24

Quick wins

Het plaatsen van verschillende aspecten over de cultuur, werksfeer en het plaatsen van de EVP zal maximaal een uur in beslag nemen van een communicatiemedewerker.

Visitekaartjes: €20,02 voor 1000 visitekaartjes (Vistaprint, 2019).

Voor het drukken van 100 stuks aan nieuwe folders, zijn de kosten €43,- (Peterprint, z.d.). De 100 stuks is naar schatting. Deze zullen meegenomen worden naar informatieavonden op scholen en bij arbeidsmarkten.

Bijlage 15 Beoordeling organisatie

Beoordeling formulier bedrijfsbegeleider

De opleiding wil graag van jouw bedrijfsbegeleider een oordeel over een aantal van jouw beroepsvaardigheden en competenties. Deze beoordeling wordt meegewogen in jouw eindbeoordeling. Wij verzoeken je daarom dit formulier na afloop van het afstuderen door jouw bedrijfsbegeleider in te laten vullen en aan jou terug te geven. Vervolgens dien je dit formulier in te leveren bij je afstudeerbegeleider. Indien de ruimte op het formulier te klein is om het oordeel toe te lichten, kan de bedrijfsbegeleider zijn/haar toelichting op een aparte bijlage bij dit formulier voegen.

Normering			
Goed (G) (voldoet boven verwachting)	Voldoende (V) (voldoet aan verwachting)	Onvoldoende (O) (voldoet niet aan verwachting)	Niet van toepassing (N.v.t.)
Student			
Naam: Rosalie Kruijmel			
Studentnummer: 0905736			
Opleiding: Communicatie			
Is de student voldoende en snel wegwijs geworden in het bedrijf?			
Oordeel: G/V/OV/N.v.t.			
Toelichting: Wij zochten een zelfstandige student en die hebben wij in Rosalie gevonden. We hebben haar soms gewezen op de routes binnen de organisatie maar zij heeft alle afspraken zelf gemaakt en lijntjes zelfstandig uitgezet. Ook de te interviewen collega's heeft zij zelf benaderd voor een afspraak.			
Heeft de student in het bedrijf draagvlak weten te verkrijgen en te behouden voor het afstudeeronderwerp, de gekozen oplossingsrichting, het uitgewerkte concept en de bijbehorende content bij alle (direct en indirect) betrokkenen?			
Oordeel: G/V/OV/N.v.t.			
Toelichting: Wij zochten naar een manier waarop we ons werkgeversmerk kunnen promoten bij extern publiek. Door de oplossingsrichting en het daarbij bedachte concept hebben wij het idee dat we hiermee daadwerkelijk de markt op kunnen. Het past bij onze huisstijl, het is creatief zonder dat we als ambtenaar neergezet worden als jolige types. Wat wij positief vonden, is dat ze haar ideeën voor een concept bij enkele medewerkers die betrokken zijn bij arbeidsmarktcommunicatie en organisatieontwikkeling heeft getoetst, om te bezien in hoeverre deze bruikbaar waren en op draagvlak konden rekenen.			

Daarbij gaan we ook de ideeën voor de interne arbeidsmarkt gebruiken. Om draagvlak te verkrijgen heeft ze zowel met afdelingshoofd BMO (tevens hoofd HR en MT lid) als met de wethouder/portefeuillehouder HR gesproken.
Heeft de student zich binnen het bedrijf ontwikkeld tot een expert op het afstudeeronderwerp? (Heeft de student zich de materie van de opdracht eigen gemaakt?)
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: Rosalie heeft zowel intern als extern bronnen geraadpleegd en zich daarmee breed georiënteerd op het onderwerp. Wij hebben vooral meer en beter inzicht gekregen in de doelgroep. Ook heeft ze laten blijken visie te hebben op het thema arbeidsmarktcommunicatie.
Heeft de student de betrokkenen overtuigd van de kwaliteit en de haalbaarheid van de ontwikkelde oplossingen?
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: ja, door middel van een presentatie. Wij verwachten een groot deel van de door haar voorgestelde middelen ook daadwerkelijk in te gaan zetten.
Wat is uw oordeel over de professionaliteit en beroepshouding van de student?
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: Rosalie heeft een goede professionele werkhouding. Ze is niet bang om feedback te vragen en kiest er op de juiste momenten voor om even te sparren. Rosalie mag wat mij betreft wat zekerder worden van de stappen die ze wil zetten en de advisering in gesprekken met leidinggevers. Ze kan in haar (toekomstige) werk nog groeien in haar adviseurschap. De samenwerking tussen HR en communicatie verliep goed.
Bent u tevreden met het eindresultaat van de afstudeeropdracht?
Oordeel: G/V/OV/N.v.t. Toelichting: We gaan hetgeen geadviseerd is in gebruik nemen.
Zou u de student aannemen?
Ja/Nee Toelichting: We zijn tevreden met Rosalie als collega. Zij werkt hard, heeft ambitie op gebied van persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Naam bedrijfsbegeleider

Handtekening bedrijfsbegeleider

Karin de Jonge
Claudia Baars



Instituut voor
Communicatie, Media &
Informatietechnologie