

# BIJLAGE 1 THEORETISCH KADER

## 1. BRANDS

- 1.1. Definitie merk
- 1.2. Branding
- 1.3. Merkenstrategie
- 1.4. Brand Driver Model

## 2. EMPLOYER BRANDING

- 2.1 Definitie
- 2.2. De praktijk
- 2.3. Voordelen van employer branding
- 2.4. Theorieën en modellen
- 2.5. Online employer branding
- 2.6. Employee Value Proposition

## 3. IDENTITEIT EN IMAGO

- 3.1. Identiteit
- 3.2. Imago
- 3.3. Relatie identiteit en imago
- 3.4. GAP-analyse

## 4. ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

- 4.1. Relatie met employer branding

## 5 CONCLUSIE

Door het bestuderen van literatuur, artikelen en verschillende modellen heb ik een theoretisch kader gevormd. In dit hoofdstuk baken ik het onderwerp verder af en stel definities vast waar mijn plan op gebaseerd is. Het theoretisch kader vormt de basis van het onderzoek; hieruit vloeien de deelvragen voort.

Omdat employer branding een vorm is van branding is het belangrijk om allereerst eens te kijken naar branding in het algemeen. Hierdoor zal employer branding en het proces daarvan duidelijker worden. Hierna zal ik verder toespitsen op employer branding en ook de begrippen identiteit, imago en arbeidsmarktcommunicatie worden bekeken.

## 1 . B R A N D S

### 1.1. Definitie van merk

De definitie, volgens Riezebos (2002), van een brand, oftewel merk, is: ieder teken dat in staat is de waren of diensten van een onderneming te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis kan hebben voor consumenten.

BusinessDictionary.com beschrijft een gedetailleerdere definitie: "Unique design, sign, symbol, words, or a combination of these, employed in creating an image that identifies a product and differentiates it from its competitors. Over time, this image becomes associated with a level of credibility, quality, and satisfaction in the consumer's mind. Thus brands help hurried consumers in crowded and complex marketplace, by standing for certain benefits and value. Legal name for a brand is trademark and, when it identifies or represents a firm, it is called a brand name."<sup>1</sup>

Hieruit kan opgemaakt worden dat een merk in ieder geval een aantal functies heeft; onderscheiden en betekenis geven zodat het merk uiteindelijk ook in de mindset van de ontvanger blijft.

### 1.2. Branding

"The process involved in creating a unique name and image for a product in the consumers' mind, mainly through advertising campaigns with a consistent theme. Branding aims to establish a significant and differentiated presence in the market that attracts and retains loyal customers." Zo beschrijft Business Dictionary het proces van branding.<sup>2</sup>

Branding is simpel gezegd het proces van het creëren van een merk voor een product, dienst of organisatie. Het doel van branding is onderscheiden, betekenis geven, het toekennen van waarden en binden.

### 1.3. Merkenstrategie

Een merkenstrategie een aantal strategische voordelen volgens Riezebos (2002):

1. De positie van de onderneming ten opzichte van (potentiële) concurrenten
2. De positie ten opzichte van de handel
3. Het belang van een sterk merk voor de arbeidsmarkt<sup>3</sup>

Dit laatste voordeel is vooral relevant voor employer branding. In de meeste landen heeft plaatselijk marktonderzoek aangetoond dat mensen het liefst voor bedrijven werken met sterke merken. Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen 'corporate brand', de onderneming als sterk merk of dat de productmerken van de onderneming een zekere naam en faam hebben. Een organisatie doet er goed aan zijn corporate brand te profileren. Het voordeel is dat het bedrijf aantrekkelijker kan worden bij (potentiële) werknemers.

---

<sup>1</sup> BusinessDictionary (z.j.), Definitie 'Brand'

<http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html#ixzz2Kff8vNPb>, geraadpleegd op 12-2-2013.

<sup>2</sup> BusinessDictionary (z.j.), Definitie 'Branding'

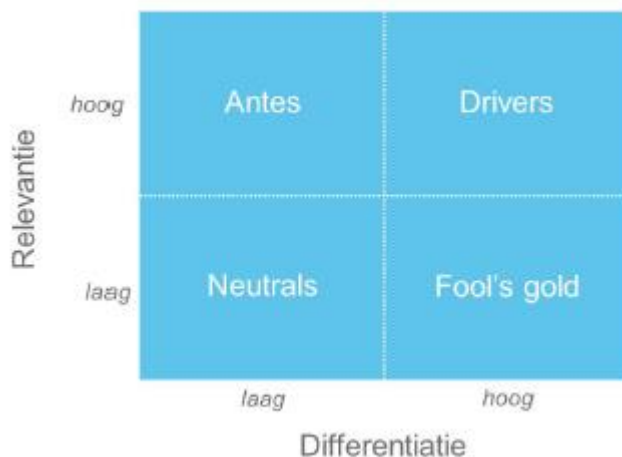
<http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html#ixzz2KDnc1XJK>, geraadpleegd op 12-2-2013

<sup>3</sup> Dr. R. Riezebos, (2002) *Merkenmanagement*, blz. 43, tweede druk.

#### 1.4. Brand Driver Model

Elk merk kent materiële (tastbare) en immateriële (ontastbare) attributen. Op zich is het verstandig volgens EURIB om beide attributen te benadrukken in de positionering. Maar in essentie gaat het er om vast te stellen welke attributen een merk onderscheiden van concurrenten en of deze relevant zijn voor de consument. Om een sterk merk te bouwen moet er bij voorkeur dus gekeken worden naar attributen die hoog scoren op zowel differentiatie als relevantie.

In het Brand Driver Model zijn twee waarden van differentiatie afgezet tegen relevantie. Op deze wijze ontstaan er vier typen attributen: drivers, antes, fool's gold en neutrals. Dit model is een handig hulpmiddel om te bepalen welke attributen zich het beste lenen om zijn of haar merk in de markt te positioneren. <sup>4</sup>



Figuur: Brand Driver Model, McKinsey, bron: EURIB

Hieronder licht ik de vier typen attributen toe die het model onderscheidt:

- Drivers: het gaat hier om attributen die belangrijk zijn voor de consument en het merk van concurrenten onderscheiden. Deze attributen kunnen materieel of immaterieel van aard zijn.
- Antes: dit zijn attributen die relevant zijn voor de consument, maar ook door concurrenten worden aangeboden en geclaimd.
- Fool's gold: deze attributen onderscheiden een merk van concurrerende merken maar zijn niet degene op grond waarvan consumenten zullen beslissen een merk te kopen.
- Neutrals: deze attributen zijn niet relevant voor consumenten en onderscheiden het merk niet van concurrerende merken. <sup>5</sup>

<sup>4</sup> EURIB (2011), *Brand Driver Model*

[http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Positionering/I - Brand\\_driver\\_model.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/I - Brand_driver_model.pdf)

<sup>5</sup> EURIB (2011), *Brand Driver Model*

[http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Positionering/I - Brand\\_driver\\_model.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/I - Brand_driver_model.pdf)

## 2. EMPLOYER BRANDING

### 2.1. Definitie employer branding

De schrijvers van het boek *Bouwen aan het nieuwe employer brand* definiëren employer branding als volgt: Het verkrijgen en behouden van een positieve en bij voorkeur unieke positie als werkgever in de mindset van huidige en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders op basis van de identiteit van de werkgever.<sup>6</sup>

Deze definitie vat goed samen wat employer branding inhoudt. Overige definities komen redelijk overeen. De definitie bestaat uit een aantal onderdelen, deze licht ik kort toe.

Het eerste onderdeel is de positieve en unieke positie als werkgever in de mindset van werknemers. Dit maakt duidelijk dat het meer is dan alleen hoe mensen over de arbeidsomstandigheden, mensen hebben namelijk ook associaties bij het merk die niets met de arbeidsmarkt te maken hebben.

Het tweede onderdeel is de huidige en potentiële medewerkers en hun beïnvloeders. De koppeling potentiële werknemers en employer branding is vrij logisch, maar juist de interne arbeidsmarkt speelt juist een hoofdrol als het gaat om employer branding. De huidige werknemers bepalen zelfs voor een groot deel de identiteit van de organisatie.

De identiteit, het derde onderdeel, slaat op hoe de werkgever in de werkelijkheid is. Hoe goed is het werkgeverschap van de werkgever? Het beeld dat de huidige werknemers hebben, ontstaat door wat ze aan den lijve ondervinden.

Het laatste onderdeel is het verkrijgen en behouden van die speciale positie in de mindset. Dit geeft aan dat employer branding een dynamische, continue activiteit is. Het creëren van een unieke plek in de mindset is al moeilijk genoeg, deze plek daarna behouden is nog moeilijker.

### 2.2. De praktijk van employer branding

Employer branding gaat om doelen, tijd, draagvlak, interne en externe focus en zichtbaarheid.

#### **Doelen**

De vijf belangrijkste stakeholders/afdelingen die verantwoordelijk zijn voor employer branding en dus het fundament ervoor neerleggen zijn in de praktijk:

- HR
- Recruitement
- Communicatie
- Arbeidsmarktcommunicatie
- Directie

Employer branding heeft een aantal doelen. Volgens *Bouwen aan het nieuwe employer brand* zijn de topdoelen:

- Talent werven
- Referral recruitment
- Hogere kwaliteit van sollicitaties
- Preferred employer onder de doelgroep zijn
- Naamsbekendheid vergroten
- Inspelen op krapte op de arbeidsmarkt
- Binden en boeien
- Meer vacaturevervullingen
- Betrokkenheid van werknemers

---

<sup>6</sup> Waasdorp, Hemminga & Roest, (2012) *Bouwen aan het nieuwe Employer brand*, blz 27, tweede druk

- Trots van werknemers<sup>7</sup>

De verdeling van prioriteit van deze doelen verschilt per afdeling blijkt uit het onderzoek van de schrijvers van *Het Nieuwe Employer Brand*. Zo zet HR 'talent werven' op nummer één en communicatie vindt 'Binden en boeien' het belangrijkste.

### **Draagvlak**

Essentieel voor iedereen die wil starten met employer branding is draagvlak. Draagvlak bij het management, de directie, maar ook bij HR, recruitment en communicatie. Niet alleen om te kunnen starten maar ook om employer branding te laten slagen is draagvlak nodig van eigen medewerkers.<sup>8</sup>

### **Struikelblokken**

Op initiatief van enkele uitgevers die nog wat hopen te verdienen aan arbeidsmarktcommunicatie (Metro Holland, NRC Carrière, de Persgroep Banen) en arbeidsmarktadviesbureaus Intelligence Group en Nr. 29 is er een onderzoek gehouden naar de hedendaagse praktijk.

Uit een enquête onder 400 directieleden en "employer brand professionals" zijn onder meer de belangrijkste struikelblokken in kaart gebracht voor employer branding.<sup>9</sup>

10 belangrijkste struikelblokken voor employer branding:

1. Budget (47%)
2. Draagvlak bij management (39%)
3. Bepalen unieke en onderscheidende positie (39%)
4. Tijd/capaciteit (38%)
5. Communicatie samenwerkende afdelingen (28%)
6. Positionering van de organisatie (27%)
7. Bepalen van de Employer Value Proposition (19%)
8. Employer brand intern communiceren (16%)
9. Draagvlak bij medewerkers (13%)
10. Employer brand extern communiceren (12%)

#### *2.3. Voordelen van employer branding*

Goed talent is zeldzaam, daarom is het van essentieel belang je goed te wapenen voor de "War for talent". Via een goed ontwikkelde en uitgebouwde employer brand zorg je ervoor dat je bovenaan het lijstje komt te staan van potentiële toekomstige werknemers. Niet enkel het aantal maar ook de kwaliteit van spontane sollicitaties kan zienderogen groeien. Daarnaast zorgt een goede employer branding voor een slinkend verloop. Door werknemers te laten voelen dat ze mee deel uitmaken van een merk groeit de motivatie en stijgt je employee engagement.<sup>10</sup>

Uit onderzoek van de auteurs van *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand* blijkt dat er ook een aantal directe resultaten en opbrengsten te zien zijn. Hieronder die top 10:

1. Betere naamsbekendheid
2. Betere kwaliteit sollicitanten
3. Meer reacties op vacatures
4. Grote talentpool
5. Hogere medewerkertevredenheid
6. Meer volgers op social media

<sup>7</sup>Waasdorp, Hemminga en Roest (2012). *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand*, blz. 42, tweede druk

<sup>8</sup>Waasdorp, Hemminga en Roest (2012). *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand*, blz. 47, tweede druk

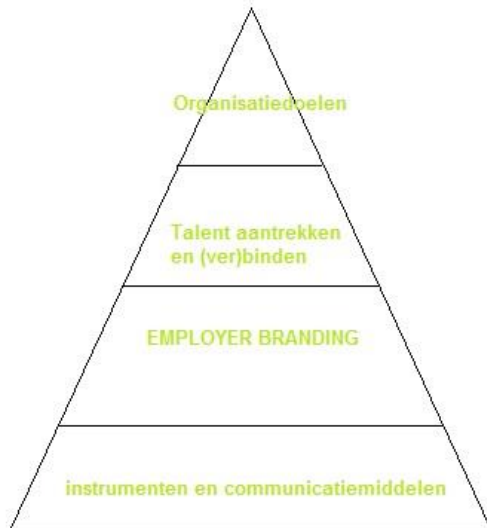
<sup>9</sup> Personeelslog, (2011) Employer branding <http://www.personeelslog.nl/2011/10/29/hr-jargon-employer-branding/> geraadpleegd op 12-2-2013

<sup>10</sup>Lemento (z.j.) Employer branding [http://www.lemento.com/nl/employer\\_branding/employer\\_branding.asp](http://www.lemento.com/nl/employer_branding/employer_branding.asp), geraadpleegd op 12-2-2013

7. Hogere betrokkenheid van medewerkers
8. Kortere periode tot vacaturevulling
9. Hoger aantal open sollicitaties
10. Lagere recruitmentkosten

#### 2.4. Theorieën en modellen

Employer branding draait niet om de zichtbaarheid. In het verleden werd dit nog wel eens door elkaar gehaald, maar er is een hiërarchie in doelen en middelen:



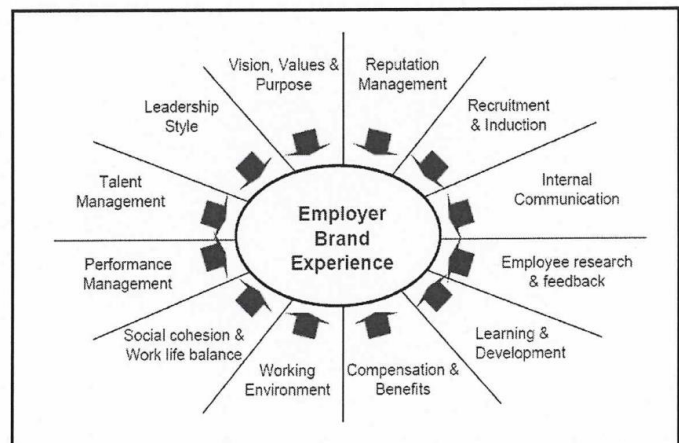
Figuur: Hiërarchie in doelen en middelen, Bouwen aan het nieuwe employer brand.

Volgens Barrow & Mosley (2005) bestaat deze employer brand mix uit de volgende elementen:

Figuur: Elementen Employer Brand experience, Mosley & Barrow, 2005

#### 2.5. Online employer branding

Op vele social media ontstaan virtuele netwerken rondom werkgevers. Dit kunnen plekken zijn waar mooie bouwstenen van het employer brand ontstaan. Het is daarom verstandig om deze online netwerken te faciliteren en te ondersteunen met content, budget, daadkracht en andere middelen. Belangrijk is dan ook om te monitoren dat er geen wildgroei ontstaat aan communities die andere boodschappen uitdragen dan die van de beoogde employer brand.<sup>11</sup>



Ook beschrijft het boek *Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand* nog een aantal online communicatiemiddelen die zij als belangrijk beschouwen zoals, social media: blogs en content bannering en online advertenties.

#### 2.6. Employee value proposition

Uw Employee Value Proposition (EVP) wordt bepaald door wat u uw werknemers biedt. Wat krijgen uw medewerkers in ruil voor hun tijd, inspanning en hun betrokkenheid. Misschien een

<sup>11</sup>Waasdorp, Hemminga en Roest, (2012). *Bouwen aan het Nieuwe Employer Brand*, blz. 89, tweede druk

goed gedefinieerd carrièrepad, de mogelijkheid om op andere locaties te werken of een uitstekende salariëring en secundaire arbeidsvoorwaarden?<sup>12</sup>

Input voor deze EVP is te verkrijgen voor de werkelijke identiteit te meten met een identiteitsonderzoek of door kwalitatieve sessies zoals focusgroepen te organiseren. Een EVP is een belangrijk vertrekpunt voor de positionering die nodig is voor succesvolle employer branding.<sup>13</sup>

Volgens de auteurs van *Bouwen aan het nieuwe employer brand* zijn de redenen waarom medewerkers bij je werken en voor je kiezen, terug te brengen in een vijftal criteria:

1. Inhoud werk
2. Carrière mogelijkheden
3. Organisatie
4. Mensen
5. Arbeidsvoorwaarden

### 3. IDENTITEIT EN IMAGO

#### 3.1. Identiteit

Het woord identiteit is volgens Bernstein (1986) afkomstig van het Latijnse woord *idem*. Vermoedelijk bestaat er een verband met het woord *identidem* in de betekenis van 'bij herhaling', 'steeds hetzelfde'. De Lexicografische betekenis van identiteit leidt tot de interpretatie van het begrip als 'de eigenschap of conditie van volkomen overeenstemming, absolute of essentiële gelijkheid, eenheid van wezen'. Mede door de betekenissen werd imago geassocieerd met visualisatie van een organisatie, hierdoor worden een aantal andere factoren die van invloed zijn op imago vorming onderschat zoals communicatie en gedrag.

Begrippen die nauw samenhangen met identiteit van een organisatie zijn visie, missie, mission statement en de corporate story.<sup>14</sup>

Er zijn veel verschillende definities van identiteit ontstaan door de jaren heen. Van Riel heeft een kleine selectie gemaakt die de diversiteit aan standpunten laat zien op het gebied van organisatie-identiteit:

Definities van organisatie identiteit	
"Organisatie identiteit is de strategisch geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en naar buiten toe op basis van een vastgelegde ondernemingsfilosofie, een lange-termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen." (Birkigt & Stadler, 1986).	"Identity is formed both form internal and external positions. Who we are cannot be completely separated from the perceptions others have of us and that we have of others. Multiple images of identity refer to the same organization. Identity is a text that is read in relation to cultural context. Tacit understandings sit alongside overt expressions of identity [and] identity involves the instrumental use of emergent cultural symbols." (Hatch & Schultz, 2000).

<sup>12</sup> Top Employers, (z.j.), Employee value proposition, geraadpleegd op 23-04-2013

<http://www.topemployers.be/employers/Watwijdenken/Videos/EmployeeValueProposition.aspx>

<sup>13</sup> Waasdorp, Hemminga en Roest, (2012). *Bouwen aan het Nieuwe Employer Brand*, blz. 176, tweede druk

<sup>14</sup> Wil Michels (2006). *Communicatie handboek*, blz. 44, tweede druk

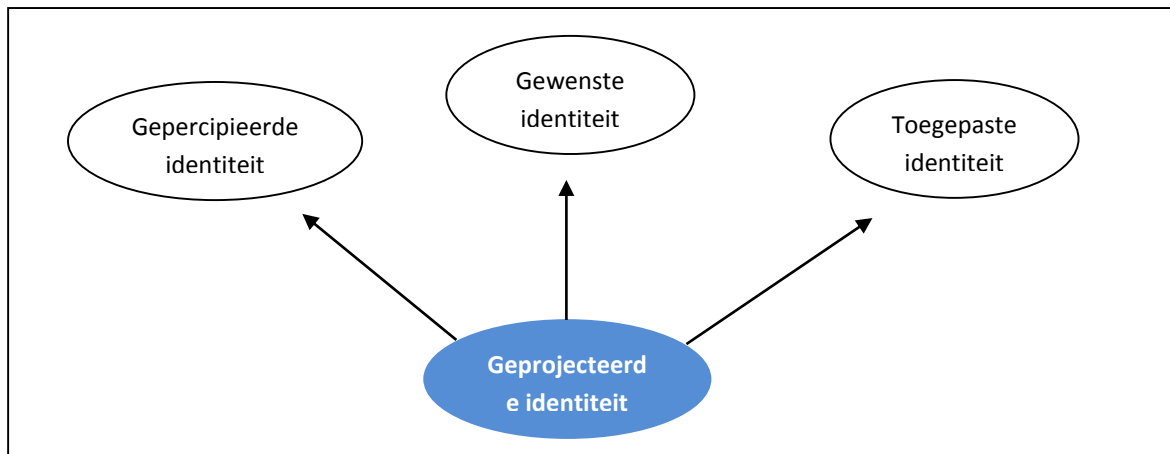
<p>"A series of interdependent characteristics of the organization from which it draws its specificity, stability and unity." (Larçon &amp; Reiter, 1979, 1984).</p>	<p>"[...] identity means the sum of all the ways a company chooses to identify itself to all its publics." (Margulies, 1977).</p>
<p>"Organisatie identiteit geeft het onderscheidend vermogen en de herkenbaarheid van de individuele eigenschappen van de onderneming weer. Identiteit in deze zin omvat ook het onderscheiden en erkennen van delen van de totale onderneming en het toekennen van de delen tot dat geheel." (Tannenberger, 1987).</p>	<p>"Organizational identity comprises those characteristics of an organization that its members believe are central, distinctive and enduring. That is, organizational identity consists of those attributes that members feel are fundamental to (central) and uniquely descriptive of (distinctive) the organization and that persist within the organization over time (enduring)." (Pratt &amp; Foreman, 2000).</p>
<p>"Organisatie identiteit is de tastbare manifestatie van de persoonlijkheid van de onderneming. Het is de identiteit, die de realiteit van de ondernemingspersoonlijkheid weerspiegelt en projecteert." (Olins, 1978).</p>	<p>"The corporate identity is the firm's visual statement to the world of who and what the company is – of how the company views itself – and therefore has a great deal to do with how the world views the company." (Selame &amp; Selame, 1975).</p>
<p>"What organizational members believe to be its [the organization] central, enduring and distinctive character, the members' shared beliefs about what is distinctive, central, and enduring about their organization." (Dutton &amp; Dukerich, ASQ, 1994).</p>	<p>"Corporate identity is the reality and uniqueness of an organization, which is integrally related to its external and internal image and reputation through corporate communication." (Gray &amp; Balmer, 1998).</p>

'De' definitie van identiteit bestaat volgens Van Riel (2010), simpelweg niet, ook Balmer (Britse onderzoeker, 2002) stelde dit. Van Riel behandelt in zijn boek *Identiteit & Imago* vier verschillende visies op identiteit. Daar komen de volgende definities van organisatie-identiteit uit voort:

- De gepercipieerde (waargenomen) identiteit is de verzameling kenmerken die in de ogen van de organisatieleden typerend zijn voor de 'continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit' van een organisatie.
- De gewenste identiteit (ook wel ideale identiteit) is wat het topmanagement hoopt dat de organisatie is of zal worden.
- De toegepaste identiteit zijn de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door het gedrag van medewerkers op alle niveaus van de organisatie
- De geprojecteerde identiteit is de manier waarop een organisatie zich persoonlijk presenteert: de impliciete en expliciete signalen die in communicatie en symbolen

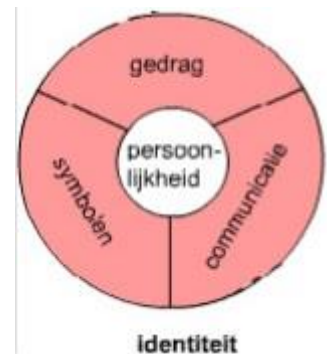


waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken laat zien aan interne en externe stakeholders. <sup>15</sup>



Figuur: Samenhang vier visies op organisatie-identiteit, Van Riel (2010)

Identiteit is de verzameling kenmerken die door leden van de organisatie als typerend wordt gezien voor het eigen bedrijf. Om de kenmerken intern en extern geaccepteerd te krijgen, moet een organisatie actief via de drie elementen van de organisatie-identiteitsmix, ook wel corporate-identitymix (CI-mix), beleid voeren. Die drie elementen zijn: gedrag van de leden van de organisatie, communicatie en symboliek. Het vierde onderdeel dat door Birkigt en Stadler (1986) is toegevoegd is persoonlijkheid.



Figuur: Corporate-identitymix →

Een analyse van de corporate-identitymix is een goed startmiddel als het management de identiteit van het bedrijf helder in kaart wil brengen of wil veranderen. De corporate identity is de persoonlijkheid van de organisatie die zich uit in communicatie, symboliek en gedrag, zoals in het bovenstaande figuur weergegeven. De persoonlijkheid is de organisatie is wat de organisatie uniek maakt, ook wel omschreven als de kernwaarden. <sup>16</sup>

### 3.2. Imago

Hieronder vind je een overzicht van de belangrijkste definities van de begrippen imago/image en reputatie.

Definities van imago	
'Image is subjective knowledge' (Boulding, 1956)	'The sum total of the public perceptions in the corporation's personality is what we refer to as the corporate image' (Spector, 1961)
'Image is a stereotype held by the public based upon both functional meanings (quality, service, price) and emotive meanings. It does identify various groups who hold images for the company. These groups are consumers, stockholders,	'An image is the set of meanings by which a company is known and through which people describe, remember and relate to it. It is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about the company. A company will not have an image- people

<sup>15</sup>Cees van Riel (2010). *Identiteit & Imago*, blz. 43, vierde druk

<sup>16</sup>Wil Michels (2006). *Communicatie handboek*, Blz. 45, tweede druk

employees, trade, community, government and financial' (Martineau, 1958)	hold images of the company.' (Dowling, 1986)
'Corporate image refers to the expectations, attitudes and feelings that consumers have about the nature and underlying reality of the company as represented by its corporate identity' (Topalian, 1984)	'The image of the corporate personality held in the minds of various publics: stockholders, employees, consumers, suppliers and potential investors' (Sethi, 1979)
'Image refers to a holistic and vivid impression held by a particular Group towards a corporation, partly as a result of information processing (sense-making) carried out by the group's members and partly by the aggregated communication of the corporation in question concerning its nature, i.e. the fabricated and projected picture of itself' (Alvesson, 1990)	'Corporate reputation is the overall estimation in which a company is held by its constituents. A corporate reputation represents the 'net' affective of emotional reaction – good-bad, weak or strong – of customers, investors, employees and general public to the company's name' (Fombrun, 1996)

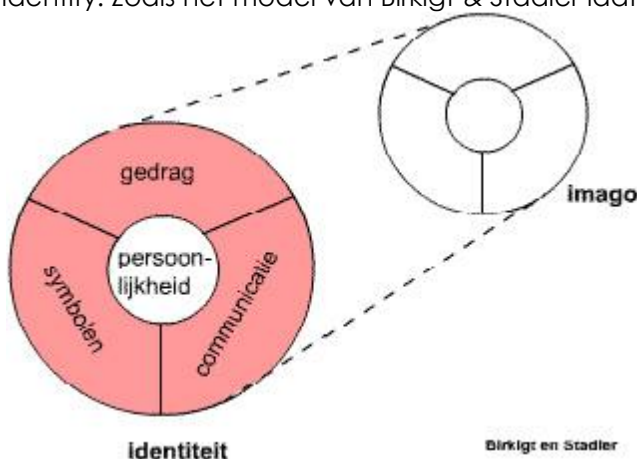
Uit deze definities kunnen we een aantal overeenkomsten halen. Zo komt er telkens naar voren dat het gaat om de beeldvorming van publieksgroepen en een organisatie heeft niet één imago, maar meerdere bij verschillende groepen.

Imago was tot voor kort de meest gebruikte term om de perceptie over organisaties te beschrijven. Geleidelijk aan wordt ook steeds meer de Amerikaanse terminologie dominanter en verschijnt ook steeds vaker het woord 'reputatie' om hetzelfde te zeggen. Imago is dan een perceptie van een deelaspect van de reputatie. Imago's kunnen namelijk variëren. Imago van een bedrijf als werkgever kan bijvoorbeeld anders zijn dan het imago als leverancier. Alle imago's gezamenlijk vormen de input voor de uiteindelijke totaalindruk en die noemen we dan reputatie.<sup>17</sup>

Globaal kan imago/reputatie beschreven worden als het beeld dat publieksgroepen van de organisatie hebben.

### 3.3. Relatie identiteit en imago

Voor een deel kan het corporate image gezien worden als een reflectie van de corporate identity. Zoals het model van Birkigt & Stadler laat zien.



Figuur: Relatie tussen organisatie-identiteit en corporate image

Dit model is goed bruikbaar om didactische redenen. Het model maakt snel duidelijk dat de reputatie en het imago voor een belangrijk deel bepaald wordt door inspanningen op het

<sup>17</sup> Wil Michels (2006). *Communicatiehandboek*, blz. 55, tweede druk.

gebied van gedrag, communicatie en symboliek. Dit model laat echter niet zien dat er meerdere omgevingsfactoren een rol spelen in de beeldvorming van de publieksgroepen.

	Identiteit	Imago
Locatie	Intern	Extern
Doelgroepen	Interne stakeholders	Externe stakeholders
Eigenschappen	Werkelijke eigenschappen Werkelijke persoonlijkheid	Waargenomen eigenschappen Waargenomen persoonlijkheid
Communicatie	Interne communicatie	Externe communicatie
Verandering	Gedrags- en attitudeverandering	Beeld- en perceptieverandering
Effecten	Identificatie, motivatie	Preferentie

Tabel: Verschillen tussen identiteit en imago (Van Raaij et al., 2002)

### 3.4. GAP-analyse

De GAP-analyse is een stappenplan voor identiteit en imago van Jaap van der Grinten. Het stappenplan is opgedeeld in vijf stappen:

#### Stap 1 Gewenste identiteit:

De gewenste identiteit is afgeleid van de organisatie doelen. Hier draait het om de identiteit, zoals de leiding van de organisatie dit graag ziet. Het is het beeld wat externe belangengroepen van organisatie zouden moeten hebben. De geformuleerde gewenste identiteit is het doel waar een organisatie naar streeft.

Deze stap bestaat uit de volgende onderdelen:

- De visie
- De missie
- Kerncompetenties
- Waarden

#### Stap 2 Werkelijke identiteit:

De werkelijke identiteit is de beleving van de organisatie-identiteit bij werknemers. Een betere omschrijving is het interne imago. De gewenste identiteit en de werkelijke identiteit vormen het uitgangspunt voor handelingen van werknemers waarlangs in contact wordt getreden met externe belangengroepen.

Door middel van een intern onderzoek kom je achter de werkelijke identiteit

### Stap 3 Fysieke identiteit:

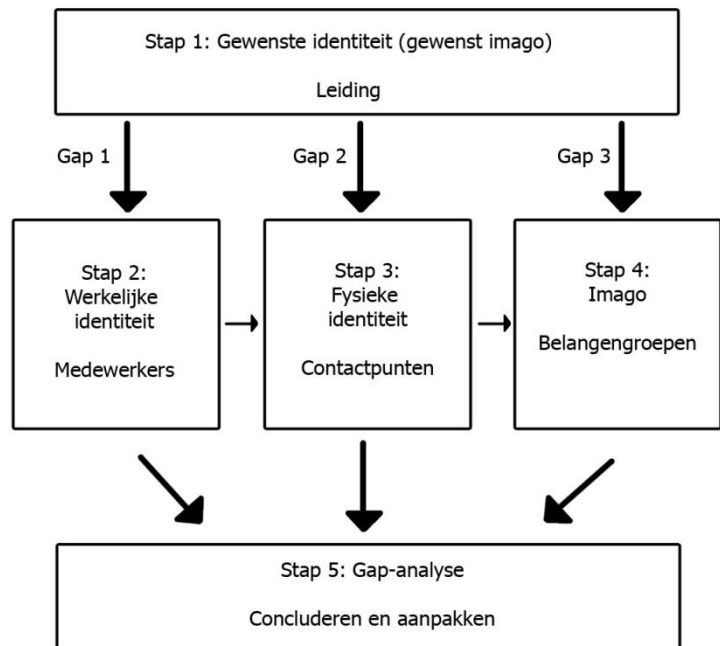
De fysieke identiteit vertegenwoordigt alle concrete contactpunten waarmee de organisatie in contact komt met haar belangengroepen. Denk hierbij aan huisstijl, producten, reclame, winkels etc.

### Stap 4 Imago:

Het imago is de uitkomst van het contact tussen een organisatie en haar belangengroepen.

### Stap 5 GAP-analyse:

Het vinden van alle verschillen (gaps) tussen de gewenste identiteit (stap 1) en de werkelijke situatie (stap 2,3,4,5), waarna oorzaken worden onderzocht, beleidsdoelen kunnen worden aangepast en acties worden ondernomen om de gevonden gaps terug te dringen.



Gap 1 = Verschillen tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit.

Gap 2 = Verschillen tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit.

Gap 3 = Verschillen tussen de gewenste identiteit gericht op externe groepen en het imago.

De GAP-analyse is geen strategie maar een hulpmiddel dat handig is bij het opfrissen of een boost geven van het imago. Uiteindelijk vind het hiermee de 'gaps', verschillen, in de identiteit en imago en de gewenste positie hiervan.

## 4. ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

Onder arbeidsmarktcommunicatie verstaan we communicatie met (potentiële) medewerkers en met die personen en instellingen die voor de organisatie van belang zijn bij het aantrekken van goed personeel. Arbeidsmarktcommunicatie is meer dan alleen personeelwerving. Het imago van een bedrijf is voor elke mogelijke sollicitant belangrijk wanneer hij/zij overweegt te solliciteren. Het doel van arbeidsmarktcommunicatie op lange termijn is het bedrijf te profileren als een aantrekkelijke werkgever en in contact te komen met geschikte kandidaten voor vacatures. Op korte termijn is het doel het invullen van vacatures. In de communicatie op de arbeidsmarkt spelen intermediairs, zoals arbeidsmarktbemiddelaars, scholen en het eigen personeel een belangrijke rol. <sup>18</sup>

### 4.1. Relatie arbeidsmarktcommunicatie en employer branding

Arbeidsmarktcommunicatie is een erg breed begrip. Arbeidsmarkt communicatie richt zich op het direct werven van personeel, het vinden van goed personeel en op lange termijn de profilering als werkgever.

Employer branding is een van de onderdelen binnen arbeidsmarktcommunicatie. Het is specifiek gericht op het neerzetten van de werkgever op een authentieke en onderscheidende werkgever om daarmee een voorkeurspositie te verkrijgen en te behouden in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders. Tevens ligt hier ook de nadruk op niet alleen het aantrekken maar ook het behouden van medewerkers.

<sup>18</sup> Wil Michels (2006). *Communicatie handboek*, Blz. 175, tweede druk

## 5. CONCLUSIE

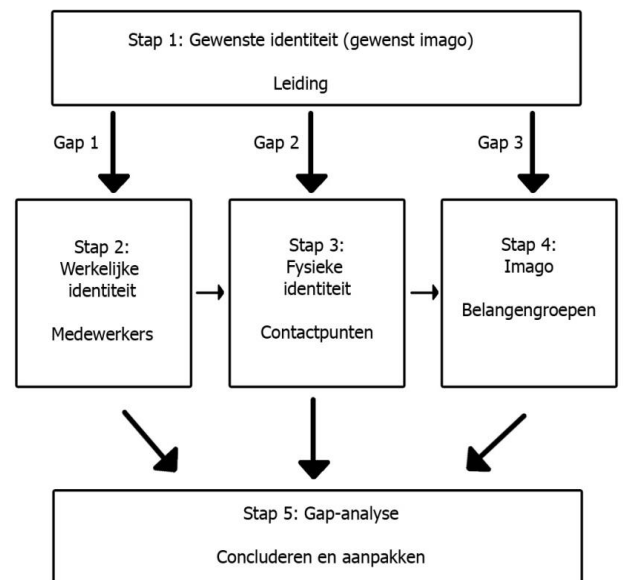
Na het bestuderen van verschillende literatuur kan ik een aantal conclusies trekken en heb ik keuzes gemaakt met welke theorieën ik door wil gaan.

Employer branding heeft in mijn ogen twee kanten, enerzijds is het een onderdeel van arbeidsmarktcommunicatie en gaat het verder dan alleen personeel werven, namelijk ook het binden en een voorkeurspositie krijgen bij (toekomstige) werknemers. Hier komt dus een stuk identiteit en imago bij kijken. Anderzijds is employer branding een vorm van branding, dus het neerzetten van de organisatie als uniek en onderscheidend merk.

Na dit beeld te hebben geschetst kom ik uit op een aantal bruikbare theorieën die ik in wil zetten tijdens het onderzoek. Dit zijn de GAP-analyse van Van der Grinten, het Brand Driver Model van McKinsey en de corporate-identitymix van Birkigt en Standler. Door deze twee theorieën te combineren kan ik antwoord geven op de centrale vraag.

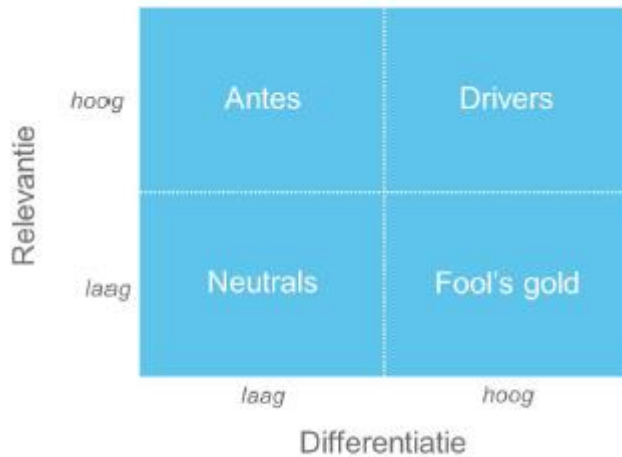
Allereerst licht ik de GAP-analyse toe. De GAP-analyse is een stappenplan voor identiteit en imago van Jaap van der Grinten. Het stappenplan is opgedeeld in vijf stappen:

- Stap 1 Gewenste identiteit en gewenst imago. Dit is de identiteit die de directie en management nastreeft. Daarnaast wordt het gewenste imago geanalyseerd.
- Stap 2 Werkelijke identiteit. Wat is Vekoma écht? Hierbij wordt gekeken naar wat de medewerkers kenmerkend vinden. Dit wordt ook wel intern imago genoemd.
- Stap 3 Fysieke identiteit. De fysieke identiteit vertegenwoordigt alle concrete contactpunten waarmee de organisatie in contact komt met haar belangengroepen. Denk hierbij aan huisstijl, producten, reclame, winkels etc.
- Stap 4 Imago. Dit is het beeld dat de belangengroepen hebben van de organisatie.
- Stap 5 GAP-analyse. De laatste stap is vervolgens om de eerste vier stappen naast elkaar te leggen en uit te zoeken waar de 'gaps', kloven, zich bevinden.



Door dit model te gebruiken kan ik achterhalen waar de verschillen zitten in de identiteit en imago en het gewenste daarvan. Een aantal stappen hebben echter naar mijn idee nog aanvulling nodig van andere theorieën en modellen om de GAP-analyse optimaal te kunnen benutten.

Het eerste model dat ik hierbij aanvul is het Brand Driver Model. Dit geeft invulling aan het gewenste imago. Dit model kijkt niet alleen naar wat de organisatie bezit, maar ook naar de wensen en behoefte van de potentiële werknemers. Om een optimaal employer brand te kunnen worden moet het gewenste imago ook aansluiten op wat de doelgroep, toekomstige werknemers, zoekt in een werkgever. Daarvoor gebruik ik het Brand Driver Model:



In het Brand Driver Model zijn twee waarden van differentiatie afgezet tegen relevantie. Op deze wijze ontstaan er vier typen attributen: drivers, antes, fool's gold en neutrals. Dit model is een handig hulpmiddel om te bepalen welke attributen zich het beste lenen om het merk in de markt te positioneren. De auteur heeft het over 'de consument', dit wordt voor mijn onderzoek veranderd in 'de toekomstige werknemer', daarnaast spreekt het model over 'kopen', dit wordt 'voor de werkgever kiezen'. Het merk waar dit model op toegepast wordt, staat nu dus voor het employer brand.

Hieronder licht ik de vier typen attributen toe die het model onderscheidt:

- Drivers: het gaat hier om attributen die belangrijk zijn voor de toekomstige werknemer en het merk van concurrenten onderscheiden. Deze attributen kunnen materieel of immaterieel van aard zijn.
- Antes: dit zijn attributen die relevant zijn voor de toekomstige werknemer, maar ook door concurrenten worden aangeboden en geclaimd.
- Fool's gold: deze attributen onderscheiden een merk van concurrerende merken maar zijn niet degene op grond waarvan toekomstige werknemers zullen beslissen om voor de werkgever te gaan.
- Neutrals: deze attributen zijn niet relevant voor consumenten en onderscheiden het merk niet van concurrerende merken.

Deze vier typen moeten naar voor komen door verschillende methoden: de diepte-interviews met medewerkers, het tevredenheidsonderzoek door Vekoma, interview onder potentiële werknemers en deskresearch.

Het volgende model is de corporate-identitymix. Identiteit is de verzameling kenmerken die door leden van de organisatie als typerend wordt gezien voor het eigen bedrijf. Om de kenmerken intern en extern geaccepteerd te krijgen, moet een organisatie actief via de drie elementen van de organisatie-identiteitsmix, ook wel corporate-identitymix (CI-mix), beleid voeren. Die drie elementen zijn: gedrag van de leden van de organisatie, communicatie en symboliek. Het vierde onderdeel dat door Birkigt en Stadler (1986) is toegevoegd is persoonlijkheid.



Figuur: Corporate-identitymix

Een analyse van de corporate-identitymix is een goed startmiddel als het management de identiteit van het bedrijf helder in kaart wil brengen of wil veranderen. De corporate identity is de persoonlijkheid van de organisatie die zich uit in communicatie, symboliek en gedrag, zoals in het bovenstaande figuur weergegeven. De persoonlijkheid is de organisatie is wat de organisatie uniek maakt, ook wel omschreven als de kernwaarden. De onderdelen communicatie, symboliek en gedrag zie ik als concrete fysieke elementen van de identiteit. Daarom gebruik ik dit model voor het beschrijven van de fysieke identiteit.

Daarnaast gebruik ik de theorie over Employee Value Proposition als aanvulling op de werkelijke identiteit. De Employee Value Proposition (EVP) wordt bepaald door wat de organisatie haar werknemers biedt. Wat krijgen de medewerkers in ruil voor hun tijd, inspanning en hun betrokkenheid. Misschien een goed gedefinieerd carrièrepad, de mogelijkheid om op andere locaties te werken of een uitstekende salariëring en secundaire arbeidsvoorwaarden?

Door antwoorden op deze vragen te geven kom ik achter de werkelijke identiteit van Vekoma als werkgever.

## BIJLAGE 2 DIEPTE-INTERVIEWS

### Doel

Onder negen medewerkers nam ik gestructureerde diepte-interviews af met als doel achterhalen wat de huidige identiteit van Vekoma is, wat de gewenste identiteit en imago zijn en wat medewerkers denken dat het imago momenteel is bij externe partijen, vooral gericht op Vekoma als werkgever. Als tweede wordt dan ook gekeken naar wat Vekoma een aantrekkelijke werkgever maakt? En wat willen werknemers daar anders aan zien?

### Aanpak

Het interview is opgedeeld in vijf categorieën:

- Algemeen
- Missie, visie en kernwaarden
- Identiteit en imago
- Vekoma als werkgever

Ik kies ervoor de interviews geheel anoniem te houden bij de uitwerking. Op deze manier hoop ik dat de geïnterviewde zo eerlijk mogelijk zijn/haar mening geeft op mijn vragen. De werknemers kunnen er op deze manier op vertrouwen dat zij niet persoonlijk verantwoordelijk zijn voor de resultaten.

De interviews zijn afgenomen samen met de afstudeerder in Marketing, hij had voor de interne analyse van zijn onderzoek ongeveer de zelfde vragen. De interviews zijn opgenomen en uitgeschreven. Één persoon stelde de vragen en de ander noteerde de antwoorden. De opnames waren om onduidelijkheden terug te kunnen luisteren. Deze worden verder niet gedeeld.

### Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie, de selectie van de hele doelgroep, komt overeen met de verdeling binnen de organisatie. Ik heb gekeken naar verspreiding van werknemers in de organisatie over de afdelingen en de geïnterviewde daarop te selecteren. De steekproef is een selecte steekproef. Op deze manier kan ik ervoor zorgen dat ik een goede verdeling heb binnen de organisatie, zodat ik mensen spreek van de betreffende afdeling en in verschillende lagen van de organisatie. In totaal zijn er negen medewerkers geïnterviewd. Hierna kwamen er al duidelijke resultaten naar boven.

### De interviewvragen

De volgende vragen zijn aangehouden als richtlijn voor de diepte-interviews. Hierbij hebben we op verschillende punten nog doorgevraagd; sommige vragen werden in andere antwoorden al beantwoord.

#### 1. Algemeen

- 1.1. Hoelang werkt u al bij Vekoma?
- 1.2. Hoe bent u in aanraking gekomen met Vekoma?
- 1.3. Waarom werkt u bij Vekoma? En wat houdt je bij Vekoma?
- 1.4. Hoe beschrijft u Vekoma in één zin?
- 1.5. Wat betekent Vekoma voor u?

#### 2. Missie, visie en kernwaarden

- 2.1. Wat is de visie volgens u? De kijk op de maatschappij, referentiekader, overtuiging en opvatting van de organisatie?
- 2.2. Wat is de vastgelegde visie?
- 2.3. Wat is de missie van Vekoma volgens u? welk algemeen doel streeft ze na?
- 2.4. Wat is de vastgelegde missie?
- 2.5. Wat zijn de kernwaarden volgens u?
- 2.6. Welke ziet u graag naar voren komen?



### **3. Identiteit en imago**

- 3.1. Wat is nou écht Vekoma?
- 3.2. Wat straalt Vekoma uit naar buiten?
- 3.3. Wat wil Vekoma uitstralen naar buiten toe?

### **4. Vekoma als werkgever**

- 4.1. Hoe ziet u Vekoma als werkgever?
- 4.2. Wat maakt Vekoma een aantrekkelijke/of onaantrekkelijke werkgever? Immaterieel en materieel.
- 4.3. Wat maakt Vekoma uniek als werkgever?
- 4.4. Waar zou u de nadruk op leggen bij het positioneren van Vekoma als merk of de arbeidsmarkt?
- 4.5. Wie zijn als werkgever concurrenten voor Vekoma?
- 4.6. Hebt u het idee dat Vekoma beter is dan de concurrentie? / Voelt u zich een deel van een vooroplopend bedrijf?
- 4.7. In hoeverre ben je het eens/oneens met het inzetten van Employer Branding? Moet Vekoma haar imago veranderen?
- 4.8. Hoe denkt u dat Vekoma zich kan positioneren als een sterk merk op de arbeidsmarkt?
- 4.9. Welke middelen zou Vekoma hiervoor moeten inzetten?
- 4.10. Wat is de boodschap die Vekoma over moet brengen als merk op de arbeidsmarkt?
- 4.11. Zou je Vekoma aanraden aan andere?
- 4.12. Wat vertelt u buiten de deur over Vekoma?

# BIJLAGE 3 RESULTATEN DIEPTE-INTERVIEWS

## Opbouw

De interviews zijn verdeeld in vier categorieën:

- Algemeen
- Missie, visie en kernwaarden
- Identiteit en imago
- Vekoma als werkgever

De complete vragenlijst die aangehouden is, vindt u in bijlage 2.

## Resultaten algemeen

- De werknemers zijn via familie, vrienden of kennissen in aanraking gekomen met Vekoma. Zij zijn of persoonlijk benaderd of aangedragen als potentiële werknemer.
- Het product is het aantrekkelijkste van Vekoma voor werknemers. Ze hebben hier het meeste binding mee.

## Resultaten missie, visie en kernwaarden

- Missie, visie en kernwaarden zijn niet bekend onder de werknemers en leven daardoor ook niet binnen de organisatie.
- Het businessplan is niet voldoende toegelicht aan medewerkers. Vragen achteraf over het plan werden volgens medewerkers ook niet duidelijk beantwoord.
- Vekoma heeft een breed veld van expertise, maar hierdoor is de richting niet duidelijk. Waar wil Vekoma heen? Waar ligt de focus? Dit is niet duidelijk door de organisatie heen.
- Vekoma verkoopt niet alleen een achtbaan, maar een hele belevenis. Of de werknemers dit ook zo zien, zijn de meningen over verdeeld.

## Resultaten identiteit en imago

- De directie werkt nog ouderwets en het nieuwe werken wordt niet gemotiveerd, hier is wel vraag naar binnen de organisatie.
- Werknemers hebben het idee dat het kennisniveau hoog ligt binnen Vekoma.
- Positioneren, promoten van Vekoma kan veel beter. Vekoma doet hier niet veel aan. Ook de fysieke uitstraling van Vekoma kan sterker.
- Ondervraagde zouden de nadruk bij het positioneren leggen op het product, het verkopen van een belevenis en op jong en dynamisch.
- Alle communicatie intern gaat in het Nederlands, zoals e-mails, interne nieuwsbrief en presentaties. Voor de buitenlandse werknemers zijn deze niet te begrijpen.

## Resultaten Vekoma als werkgever

- Voor de werknemers in de hogere functies (management en directie) is Vekoma duidelijk meer dan alleen werk. Zij spreken over 'Vekoma-bloed', 'vergroeid zijn met Vekoma' en 'je gaat er mee naar huis'.
- Afdelingen zijn niet goed op elkaar afgestemd, het is niet 100% duidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen. Ook wordt benoemd dat directie en sales andere doelen hebben/in een andere richting werken.
- Het werk is variërend en uitdagend.
- Werknemers vertellen graag over het werk dat zij doen buiten de deur, ze zijn er trots op om bij Vekoma te werken aan achtbanen. Zij geven aan dat het altijd een leuk gespreksonderwerp is omdat iedereen er raakvlak bij heeft.

## BIJLAGE 4 MINI-INTERVIEWS

### Doel

Onder potentiële medewerkers houd ik een gestructureerd mini-interview waarin de nadruk ligt op de kanalen waarmee zij een baan zoeken, welke eisen zij hebben bij het zoeken naar een baan/werkgever en wat invloed heeft op het keuzetraject. Hiermee wil ik achterhalen wat mensen belangrijk vinden in een werkgever en aan een baan. Hierna kan ik gaan vergelijken wat Vekoma van die waarden nou daadwerkelijk bezit en of deze dus overeenkomen. Daaruit moet ook blijken waarop Vekoma zou kunnen inspelen bij het positioneren als werkgever.

### Aanpak

Dit mini-interview wordt vooral afgenomen op de plekken waar de doelgroep te vinden zijn. Voor studenten geldt dat zij vooral te vinden zijn op de opleidingsinstituten, voor overige werkzoekende bezoek ik beurzen zoals de banenbeurs.

Tijdens het interview ligt de nadruk op de waarden die mensen belangrijk vinden in een baan. Allereerst stel ik deze vraag en wil ik antwoorden krijgen die het eerste in hen opkomen. Daarna leg ik de respondent een lijst voor met waarden en kunnen ze het antwoord nog aanvullen.

Hiervoor heb ik gekozen omdat ik op deze manier de antwoorden makkelijker verwerken. Men vindt namelijk veel waarden belangrijk, door ze een vaste lijst aan te bieden kan ik turven welke waarden vaak genoemd worden.

### Onderzoekspopulatie

Ik heb de onderzoeksdoelgroep verdeeld in twee groepen, namelijk: studerende engineers en werkzoekende met enige ervaring. Van beide groepen heb ik ongeveer 50 mensen gesproken. Dit was nodig omdat ik na tien gesprekken merkte dat er geen duidelijke resultaten naar voor kwamen. Na de 50 mini-interviews kwamen er wel duidelijke resultaten uit die overeenkwamen.

### De interviewvragen voor studenten

Leeftijd: \_\_\_\_\_.

Geslacht: \_\_\_\_\_.

Afstudeerdatum: \_\_\_\_\_.

Woonplaats: \_\_\_\_\_.

Plan je om te gaan werken na het afstuderen?

- Ja
- Nee

Wil je in Nederland werken of het buitenland?

- Nederland
- Buitenland

Ben je bereid om te reizen voor je werk (naar andere landen, voor werk)?

- Ja
- Nee

Wat bent u maximaal bereid aan reisafstand af te leggen (van woonplek naar werkplek)?

- 15 minuten tot 30 minuten
- 30 minuten tot een uur
- Een uur tot anderhalf uur
- Anderhalf uur tot twee uur
- Twee uur of meer

Zou je verhuizen voor een baan?

- Ja
- Nee
- Ja, onder voorwaarden: \_\_\_\_\_.

Welke kanalen gebruik je bij het vinden van een baan?

- Vacature sites
- Social media
- Kranten
- Detacherings- /uitzendbureaus
- Websites van aantrekkelijke bedrijven
- Scholen
- Tv/radio
- Eigen netwerk (familie, vrienden en kennissen)
- Anders, namelijk

Wat vind je belangrijk aan een werkgever?

- Balans privé en werk
- Beloningstructuur
- Eerlijkheid
- Flexibele werktijden
- Hiërarchie
- Inhoud van de baan
- Inbreng
- Internationale omgeving
- Korte reisafstand
- Opleiding mogelijkheden
- Product/de dienst
- Respect
- Salaris
- Thuis werken
- Uitdaging
- Variatie
- Veiligheid
- Verantwoordelijkheid
- Vertrouwen
- Werksfeer
- Zekerheid
- Zelf ontplooiing
- Anders: \_\_\_\_\_.

## De interviewvragen voor werkzoekende met ervaring

Geslacht: \_\_\_\_\_.

Aantal jaren werkervaring: \_\_\_\_\_.

Woonplaats: \_\_\_\_\_.

Wat vindt u het belangrijkste aan een werkgever?

- Balans privé en werk
- Beloningstructuur
- Eerlijkheid
- Flexibele werktijden
- Hiërarchie
- Inhoud van de baan
- Inbreng
- Internationale omgeving
- Korte reisafstand
- Opleiding mogelijkheden
- Product/de dienst
- Respect
- Salaris
- Thuis werken
- Uitdaging
- Variatie
- Veiligheid
- Verantwoordelijkheid
- Vertrouwen
- Werksfeer
- Zekerheid
- Zelf ontplooiing
- Anders: \_\_\_\_\_.

Welke kanalen gebruikt u bij het vinden van een baan?

- Vacature sites
- Social media
- Kranten
- Detacherings- /uitzendbureaus
- Websites van aantrekkelijke bedrijven
- Scholen
- Tv/radio
- Beurzen
- Eigen netwerk (familie, vrienden en kennissen)
- Anders, namelijk

Wilt u in Nederland werken of het buitenland?

- Nederland
- Buitenland

Wat is uw leefsituatie?

- Alleenstaand
- Samenwonend
- Samenwonend met kinderen
- Getrouwd
- Getrouwd met kinderen
- Anders: \_\_\_\_\_.

Bent u bereid om te reizen voor je werk (naar andere landen, voor werk)?

- Ja
- Nee

- In bepaalde mate

Wat ben u maximaal bereid te afleggen aan reisafstand (van woonplek naar werkplek)?

- 15 minuten tot 30 minuten
- 30 minuten tot een uur
- Een uur tot anderhalf uur
- Anderhalf uur tot twee uur
- Twee uur of meer

Zou u verhuizen voor een baan?

- Ja
- Nee
- Ja, onder voorwaarden \_\_\_\_\_.

Wilt u binnen een organisatie nog kunnen leren en groeien?

- Ja
- Nee

Verwacht u flexibele werktijden van een werkgever?

- Ja
- Nee

# BIJLAGE 5 MEDEWERKER TEVREDENHEIDONDERZOEK

## Doel

Dit medewerkeronderzoek is gehouden om een beter inzicht te verkrijgen in:

- het oordeel van medewerkers over aan het werk en aan de organisatie gerelateerde aspecten
- factoren die van invloed zijn op medewerkertevredenheid, -motivatie en -betrokkenheid
- knelpunten zodat maatregelen genomen kunnen worden ter verbetering
- en door als ijkpunt te fungeren voor toekomstige metingen: het effect van verbetermaatregelen

## Aanpak

Onder alle werknemers van Vekoma is een online enquête verspreid, gehost op de MICRA-website, de uitvoerende, onafhankelijke organisatie. Deze vragenlijst was beschikbaar tussen 18 februari en 19 maart, hierna zijn de resultaten geanalyseerd.

De volgende methoden werden geadviseerd door MICRA om respons te stimuleren, deze zijn ook aangehouden:

- interne communicatie waarin nadruk op het belang van onderzoek
- anonimiteitwaarborg door extern bureau
- reminders
- het vooruitzicht van informatie over de resultaten (feedback)

## Onderzoekspopulatie

De steekproef was full sampling, of te wel de gehele organisatie is benaderd. In totaal heeft 89% van de organisatie de enquête ingevuld. MICRA geeft aan dat dit bovengemiddeld is.

De respondenten zijn dus medewerkers van alle afdelingen van de organisatie. Hiervan zijn sommige nog geen jaar in dienst en daar tegen over zijn sommige respondenten al 30 jaar in dienst.

## Vragenlijst

De vragenlijst bestaat grotendeels uit statements, waarin met behulp van een 5-puntschaal een breed spectrum aan, aan het werk en de organisatie gerelateerde aspecten wordt geëvalueerd.

Voor elk aspect kan met behulp van een pop-up tekst box het antwoord toegelicht worden of suggesties voor verbetering gegeven worden.

Het tevredenheidonderzoek bestond uit elf categorieën:

1. Uw eigen werk
2. Informatievoorziening
3. Hulpmiddelen
4. Uw directe leidinggevende
5. Uw afdeling en directe collega's
6. De Vekoma organisatie
7. Directie en managers
8. OR (ondernemingsraad)
9. Algemeen
10. Levensfasebewust personeelsbeleid
11. Achtergrondinformatie

## BIJLAGE 6 CONCLUSIES MTO

### Categorieën:

De categorieën:

01. Beoordeling werkprestaties (Eigen werk)
02. Functie-inhoud (Eigen werk)
03. Onderlinge sfeer (Eigen werk)
04. Aandacht voor eigen inbreng (Eigen werk)
05. Vooruitzichten (Eigen werk)
06. Werkbelasting en arbo (Eigen werk)
07. Arbeidsvoorwaarden (Eigen werk)
08. Informatie over doelen en werk (Informatie)
09. Hulpmiddelen (Hulpmiddelen)
10. Directe leidinggevende (Leiding geven)
11. collega's, samenwerking, efficiency (Afdeling en collega's)
12. Duidelijk, kwaliteit, klantfocus (Organisatie)
13. Duidelijk, actie, visie (Directie en managers)
14. Belangenbehartiging, communicatie (Ondernemingsraad)
15. Overall indicatoren (algemeen)

Achter de categorieën staat vermeld waar het in de enquête stond.

### Overall indicatoren:

1. Plezier in het werk
2. Zou organisatie aanbevelen om te werken
3. Ook op langere termijn blijven werken
4. Overall tevredenheid met de werkgever
5. Vertrouwen in de toekomst van Vekoma

87% van de Vekoma-medewerkers beoordeelt de eigen werkgever over het geheel genomen positief, slechts 4% negatief en de rest (9%) is neutraal. Over de inhoud van hun werk zijn de medewerkers minstens zo positief; 88% heeft *plezier in het werk* en ook in dit opzicht is slechts 4% is negatief.

Op alle zogenoemde overall indicatoren van medewerkertevredenheid is de beoordeling zoals Vekoma-medewerkers die geven, significant positiever dan de benchmark. Met andere woorden: bekijken we elk van deze overall indicatoren individueel dan blijkt dat Vekoma voor wat betreft de *overall tevredenheid met de werkgever*, het *plezier in het werk*, de *mate waarin men de organisatie zou aanbevelen om voor te werken* en de *intentie om ook op langere termijn voor het bedrijf te blijven werken* beduidend beter te scoren dan het gemiddelde dat we binnen andere organisaties meten.

In vergelijking met het zeer positieve resultaat op de bovengenoemde overall vragen is de score die volgt uit de vraag naar het vertrouwen in de toekomst van Vekoma minder gunstig. Tegenover de twee derde (66%) die aangeeft vertrouwen te hebben in de toekomst staat 13% die in dit opzicht negatief is.

### Algemene conclusie:

Op de overige 14 hoofdpunten is de score van Vekoma in 8 opzichten ongeveer gelijk aan de benchmark. In 3 opzichten scoort Vekoma significant gunstiger dan gemiddeld, namelijk voor wat betreft de *functie-inhoud*, de *voorzichten*, *werkbelasting en arbeidsomstandigheden*. Daar tegenover staan 3 punten waarop Vekoma duidelijk achterblijft bij de benchmark: de *onderlinge sfeer*, de performance van *directie en managers* en de rol van de OR.



## Conclusies per categorie:

1. De *beoordeling van werkprestaties* scoort gemiddeld genomen redelijk goed. 7 op de 10 medewerkers geven aan *bekend te zijn met wat er van hen verwacht wordt*. Twee derde (67%) ervaart de *beoordeling van werkprestaties als eerlijk* en 13% is in dit opzicht negatief. Tegenover de ruime meerderheid (84%) van de Vekoma-medewerkers die van mening is dat hun werk *goed aansluit bij hun kennis en ervaring* staat slechts 4% die hun werk minder goed vinden passen.
2. De *functie-inhoud* heeft een grote impact op het plezier in het werk. Zoals gezegd heeft men binnen Vekoma in ruime meerderheid plezier in het werk en scoort de organisatie in dit opzicht bovengemiddeld. Dat blijkt ook uit de hoge tevredenheid met de *afwisseling* en de *uitdaging* in het werk. Over beide aspecten, die tot de best beoordeelde binnen het hele onderzoek horen, zijn 9 op de 10 medewerkers positief. Over de *vrijheid om zelf beslissingen te nemen en actie te ondernemen* zijn bijna 8 op de 10 medewerkers positief. De tevredenheid met het huidige werk is ook de meest genoemde reden om voor Vekoma te willen blijven werken.
3. Over de *onderlinge sfeer* binnen de afdeling is bijna drie kwart (73%) positief en 14% negatief. In tegenstelling tot de meeste andere organisaties is de sfeer tussen collega's bij Vekoma niet de belangrijkste reden om er te willen blijven werken. De sfeer is de op één na belangrijkste reden, na de tevredenheid met het huidige werk. Het oordeel over de *onderlinge sfeer tussen afdelingen* is, zoals ook in andere organisaties geldt, minder gunstig dan binnen de afdeling; maar met slechts 36% van de medewerkers die hierover positief is blijft Vekoma aanzienlijk achter bij de benchmark. Gevraagd naar de punten die volgens de medewerkers als eerste voor verbetering in aanmerking komen, wordt "betere sfeer, meer onderling vertrouwen/respect, eerlijkheid" op twee na als meest urgente genoemd. Op de tweede plaats van de wensenlijst van de medewerkers staat "betere communicatie/samenwerking (tussen afdelingen)". Dit maakt de relatie tussen afdelingen tot een belangrijk aandachtspunt voor het Vekoma-management.
4. De *aandacht voor eigen inbreng* wordt door de Vekoma-medewerkers gemiddeld genomen redelijk goed beoordeeld en is daarmee overeenkomstig de benchmark. Een zeer ruime meerderheid (82%) is van mening dat hun werk *een belangrijke bijdrage levert aan het resultaat van Vekoma*. Iets minder dan de helft (48%) vindt de *eigen invloed op de gang van zaken* binnen de organisatie voldoende en 18% ervaart deze als te beperkt. De vraag naar de mate waarin de medewerkers aangeven *zich betrokken te voelen bij verbeteracties* levert een soortgelijk beeld op. "Luisteren naar/begrip/waardering voor medewerkers" wordt door de medewerkers als 4<sup>e</sup> verbeterprioriteit genoemd. Gebrek aan waardering is (tezamen met het geboden salaris) de meest genoemde reden onder de medewerkers om bij Vekoma te willen vertrekken.
5. De *vooruitzichten* binnen Vekoma vindt men in het algemeen redelijk goed. Qua *loopbaanmogelijkheden en mogelijkheden tot persoonlijke groei* is niet meer dan 1 op de 10 ontevreden en daarmee steekt Vekoma gunstig af bij de benchmark. De *trainings- en opleidingsmogelijkheden* worden overeenkomstig de benchmark beoordeeld: zo'n 6 op de 10 zijn hierover tevreden en 2 op de 10 ontevreden. En als men invloed zou hebben op de invulling van de secundaire arbeidsvoorwaarden zouden volgens 30% de opleidingen / trainingen in aanmerking komen voor verbetering. De vooruitzichten hebben een grote invloed op zowel het plezier in het werk als op de overall tevredenheid met Vekoma als werkgever.
6. De *werkbelasting* en de *arbeidsomstandigheden* worden binnen Vekoma over het geheel genomen goed en bovendien beduidend gunstiger dan de benchmark beoordeeld. Met name de *lichamelijke belasting* behoort tot de best beoordeelde aspecten in dit onderzoek. Ook over de werkdruk is de Vekoma-medewerker gemiddeld genomen positief. Wel geeft 18% aan dat de werkdruk te hoog is. Een "lagere werkdruk, aannemen

nieuw personeel" komt op de 5e plaats van de prioriteitenlijst van de medewerkers. Over de balans tussen werk en privé en zeker over de vrijheid om verlof op te nemen is een ruime meerderheid tevreden. Ook zijn de Vekoma-medewerkers over het algemeen positief over de zorg voor gezondheid en veiligheid en de informatievoorziening over de regels omtrent veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu.

7. Het gemiddelde oordeel over de arbeidsvoorwaarden is onder Vekoma-medewerkers vergelijkbaar met het tevredenheidsniveau binnen andere organisaties. Met iets meer dan de helft aan tevreden medewerkers (53%) over het salaris (21% ontevreden) en 43% die positief is over de groeimogelijkheden van het salaris (25% ontevreden) is het oordeel relatief gunstig in vergelijking met de benchmark. Het oordeel over de secundaire arbeidsvoorwaarden is gemiddeld te noemen, terwijl de mogelijkheden tot deeltijdarbeid duidelijk achterblijven bij het landelijk gemiddelde. Werken in deeltijd is echter voor lang niet iedereen aan de orde (41% weet niet/geen opgave) en niet meer dan 11% zou dit graag verbeterd zien in het secundaire arbeidsvoorwaardenpakket. De belangrijkste wensen op het gebied van de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn bonussen-salarisverhoging (41%), mogelijkheden tot thuiswerken (41%) en het aantal vakantiedagen (39%). Desgevraagd geeft 53% aan dat Vekoma mogelijkheden tot thuiswerken zou moeten bieden. 87% van de medewerkers geeft aan tevreden te zijn over de werktijden en 13% niet. De arbeidsvoorwaarden hebben een grote impact op de overall tevredenheid met Vekoma als werkgever, maar de invloed ervan op het plezier in het werk is veel minder groot. Het geboden salaris is, zoals gezegd, met het gebrek aan waardering de meest genoemde reden onder de medewerkers om bij Vekoma te willen vertrekken.
8. De informatievoorziening over doelstellingen wordt redelijk goed en overeenkomstig de benchmark beoordeeld. Ook de informatie over het businessplan wordt door 7 op de 10 positief ontvangen. Minder positief is men over de informatievoorziening over hoe de doelstellingen te bereiken en vooral over de werkprocedures is men gemiddeld genomen slecht geïnformeerd.
9. Over de beschikbaarheid van hulpmiddelen is een meerderheid tevreden. De binnen Vekoma beschikbare computers (hard- en software) worden door 7 op de 10 positief beoordeeld en door 1 op de 10 negatief. De overige hulpmiddelen krijgen een vergelijkbare beoordeling. Ook de werkomgeving wordt door een ruime meerderheid positief beoordeeld, al worden de "airco, betere temperatuur, schonere lucht" en "geschiktere/rustigere werkplekken en inrichting" nogal eens genoemd als verbeterpunt.
10. Over de direct leidinggevende zijn over het geheel genomen 6 van de 10 Vekoma-medewerkers positief en hebben globaal 2 op de 10 een negatief overall oordeel. Het meest positief (89%) is men over de eerlijke en respectvolle behandeling door de leidinggevende. De zorg voor het ontwikkelen van vaardigheden, de effectiviteit van communiceren en de informatievoorziening over ontwikkelingen op de langere termijn worden het minst positief beoordeeld van alle management-aspecten; hierover heeft om en nabij een kwart een ongunstig oordeel. Opvallend is de grote groep (46%) die aangeeft in de afgelopen 12 maanden geen jaargesprek te hebben gehad met de direct leidinggevende.
11. De steun van en de samenwerking met directe collega's worden over het geheel genomen zeer positief beoordeeld. Over de toegevoegde waarde van het werkoverleg en zeker over de frequentie ervan is men wat minder positief. Maar beduidend minder gunstig is het oordeel over de efficiency van de werkuitvoering binnen de afdeling. Tegenover de 41% die hierover positief zijn, staat 26% die in dit opzicht negatief is. De medewerkers noemen: "betere planning, efficiënter/kwaliteit-/klant-/marktgericht werken" als belangrijkste verbeterpunt. Dat verbeterpunt heeft overigens betrekking op de werkuitvoering binnen Vekoma als geheel en niet alleen binnen de afdeling.

12. De Vekoma-organisatie wordt op een groot aantal aspecten beoordeeld. Gemiddeld genomen is het oordeel redelijk en overeenkomstig de benchmark. Er zijn echter grote verschillen in de waardering van de afzonderlijke punten. Zo wordt Vekoma door 85% als klantgericht gezien, maar is slechts 44% van de medewerkers van mening dat Vekoma goed inspeelt op de veranderingen in de markt. Over de uitvoering van beleid en strategie zijn minder medewerkers positief (26%) dan negatief (40%). Ook over het milieubeleid van de organisatie zijn de meningen verdeeld: 36% is positief, 30% negatief en 34% neutraal. Een duidelijke meerderheid (71%) voelt zich goed thuis in de organisatiecultuur en daarnaast voelen de meesten (68%) zich ook gewaardeerd door de werkgever. Opvallend is het gebrek aan duidelijkheid over wie voor welke taken verantwoordelijk is binnen Vekoma; 43% is hiervan onvoldoende op de hoogte. Uitgesproken negatief is men echter over de interne communicatie. Deze wordt door niet meer dan 15% van de medewerkers als efficiënt beoordeeld, terwijl bijna twee derde (64%) deze als inefficiënt ervaart. Van alle aspecten die in de enquête aan de orde komen behaalt de efficiëntie van de communicatie de laagste score. "Een betere communicatie, betere samenwerking (tussen afdelingen)" staat op de tweede plaats van de prioriteitenlijst van de medewerkers en is daarmee één van de belangrijkste aandachtspunten voor het management. Het oordeel over Vekoma als organisatie is van grote invloed op hoe men dit bedrijf als werkgever beoordeelt en in iets minder mate ook in welke mate men met plezier voor de organisatie werkt.
13. Binnen Vekoma wordt de performance van directie en management over het geheel genomen als matig beoordeeld. Daarmee is het oordeel negatiever dan over management teams binnen andere organisaties. Van de managementaspecten die ter beoordeling aan de medewerkers werden voorgelegd scoort het hebben van een duidelijke toekomstvisie nog het beste; 44% is hierover positief en 25% negatief. Over de duidelijkheid waarmee directie en management communiceren, de snelheid en slagvaardigheid van opereren, de mate waarin men weet wat er leeft binnen de organisatie en de transparantie van de besluitvorming is minimaal een derde van het personeel negatief. Deze aspecten behoren tot de slechtst beoordeelde in het onderzoek.
14. Over de OR hebben lang niet alle medewerkers een mening. Bijna een kwart heeft geen antwoord op de vraag of men tevreden is over de manier waarop de belangen van de medewerkers door de OR worden behartigd. Van degenen die hierover wel een oordeel hebben is bovendien een groot deel neutraal. De communicatie vanuit de OR komt volgens ruim een derde (36%) van de medewerkers voor verbetering in aanmerking.
15. Op de vraag of Vekoma voldoende rekening houdt met de specifieke behoeftes van de medewerkers die samenhangen met hun levens-/loopbaanfase antwoordt iets minder dan de helft (48%) positief en 15% negatief. De jongere medewerkers zijn in dit opzicht positiever dan de oudere, vrouwen wat positiever dan mannen en alleenwonenden positiever dan gehuwden en samenwonenden.

### **Samenvatting**

Samenvattend kunnen we stellen dat een zeer ruime meerderheid van de medewerkers positief is over de Vekoma als werkgever en dat de meesten ook op langere termijn voor dit bedrijf willen blijven werken. Het plezier in het werk is groot, bijna alle medewerkers waarderen de afwisseling en uitdaging in het werk.

Over de onderlinge sfeer op de afdeling is men positief, maar over de sfeer tussen afdelingen veel minder. Opvallend is dat de inhoud van het werk voor de Vekoma-medewerkers een nog sterker bindende factor is met het bedrijf dan de sfeer tussen collega's, die voor de meeste werknemers bij andere organisaties de belangrijkste reden is om er te willen blijven werken.

Een andere belangrijke reden om bij Vekoma te willen blijven werken is de goede balans tussen werk en privé. De arbeidsomstandigheden worden bovengemiddeld hoog gewaardeerd. Ook de loopbaanvooruitzichten die Vekoma biedt zijn relatief goed. Uit het onderzoek komen een aantal knelpunten naar voren die voor verbetering in aanmerking komen. De verbeterpunten die hieronder als aanbeveling worden genoemd zijn gekozen op grond van:

- de relatief ongunstige beoordeling
- de hoge impact op de overall tevredenheid met de Vekoma als werkgever en/of op de arbeidsmotivatie (ofwel plezier in het werk)
- de frequentie van de door de medewerkers expliciet genoemde verbeterpunten
- de mate waarin aspecten worden aangemerkt als reden om te blijven werken voor de Vekoma of juist te willen vertrekken
- de vergelijking van de Vekoma-score met de benchmark

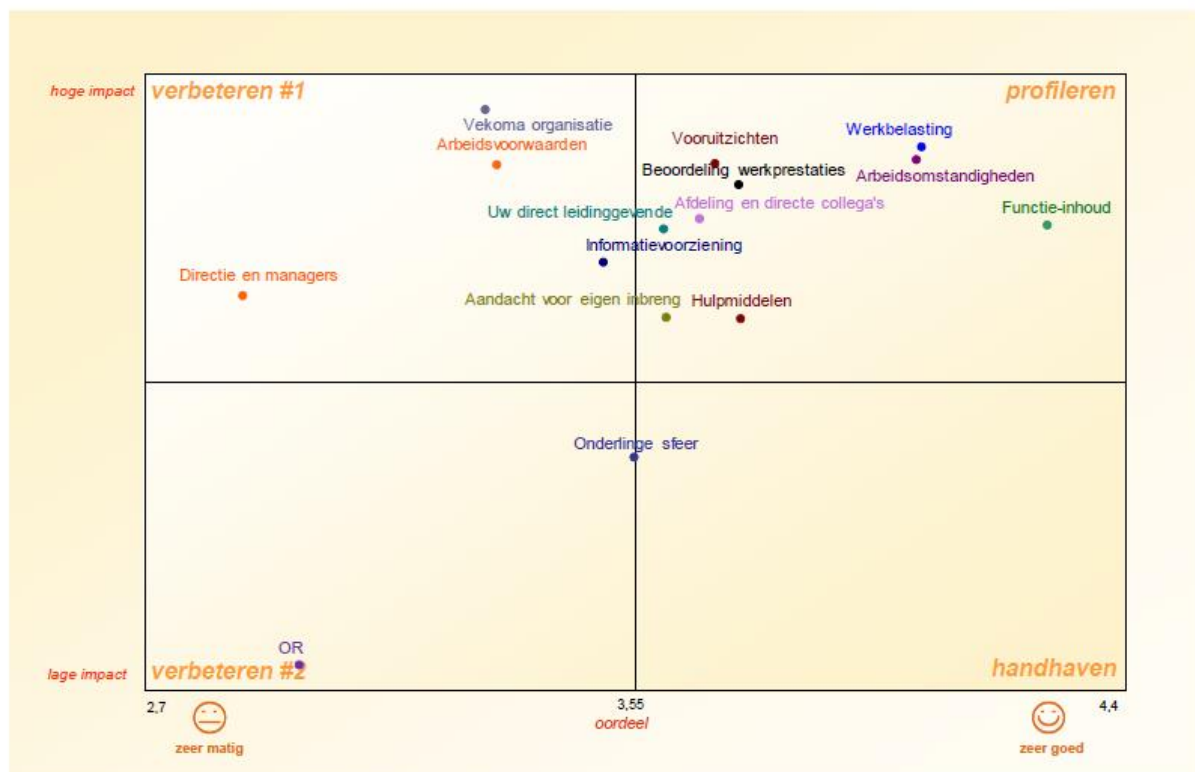
### Aanbevelingen van MICRA:

Vooraf de volgende punten verdienen de aandacht van het management:

- efficiënter werken op basis van duidelijke taakverdelingen, planningen en procedures
- verbeteren van de interne communicatie, de onderlinge samenwerking en sfeer tussen afdelingen
- meer uitleg geven aan strategie en beleid vanuit directie en management en meer contact met "de werkvloer"
- mogelijkheid tot thuiswerken aanbieden
- verbeteren van de werkplek (klimaatregeling en minder lawaaiig)

Uiteindelijk is een prioriteitenmatrix gemaakt, waarin wordt beschreven op welke punten Vekoma moet verbeteren, handhaven en profileren. Deze wordt hieronder weergegeven:

**Prioriteitenmatrix: Impact van schalen op de indicator "Vekoma als werkgever"**



## BIJLAGE 7 AFNEMERSANALYSE

### Doel

In de branche 'attractieparken' is Vekoma erg bekend. Omdat Vekoma niet bekend is onder de 'gewone burger' heb ik ervoor gekozen om het imago bij de afnemers mee te nemen in mijn analyse. Het beeld dat zij hebben van Vekoma, draagt bij aan het overall imago van Vekoma.

Frank Schuddemat, afstudeerder marketing bij Vekoma, doet onderzoek naar positionering van Vekoma bij de klanten. Hiervoor heeft hij een afnemersanalyse uitgevoerd.

### Aanpak

Omdat de afnemers over de hele wereld zitten is ervoor gekozen de interviews telefonisch af te nemen. De telefoonnummers van desbetreffende personen zijn verkregen door de begeleider van Frank Schuddemat, de leidinggevende van de sales afdeling.

Allereerst heeft Frank de personen gemaïld met daarin de vraag of zij mee wilde werken aan een onderzoek voor Vekoma en welke tijd en datum hiervoor het beste schikt. Omdat niet iedereen terugmaïlt, is ervoor gekozen om in de opvolgende week de afnemers na te bellen. Dit gebeurde via de volgende mail:

*Gebruikt subject naar afnemers toe: "Interview Vekoma Rides"*

*"Dear Mr./Ms. (NAME),*

*Vekoma is currently conducting a customer satisfaction survey, to ensure that our services may be suited to your needs even more in the future.*

*My name is Frank Schuddemat, student marketing on Fontys University of Applied Sciences in Holland. I am conducting this survey for Vekoma as a part of my graduating assignment. For this, I would like to get your opinion about Vekoma. Therefore, I want to invite you to a telephonic interview. This interview will take approximately 15 minutes.*

*Please let me know which of the following date(s) suit you best for this telephonic meeting:*

*Date, Time (GMT+/- hours)*

*Date, Time (GMT+/- hours)*

*Date, Time (GMT+/- hours) Time zone client*

*If none of these dates suit you, please contact me so we can arrange an interview on a suitable time.*

*On behalf of Vekoma's management and myself: thanks in advance!*

*Sincerely,*

*Frank Schuddemat*

*Trainee Marketing&Sales"*

### Onderzoekspopulatie

De ondervraagde afnemers zijn van overkoepelende organisaties die verschillende parken bezitten en al samen hebben gewerkt met Vekoma. De geïnterviewde zijn in het bezit van een Vekoma achtbaan. Deze zijn afkomstig uit verschillende landen. De door Frank geïnterviewde personen kwamen uit Nederland, Zweden, Denemarken en Abu Dhabi.

## **De interviewvragen**

De interviewvragen zijn opgedeeld in vier categorieën, namelijk:

1. General
2. Attractions
3. Features of Vekoma
4. Working together

Het interview dat werd aangehouden ziet er als volgt uit:

### General

1. How did you get to work with Vekoma?
2. I can see you bought A, B and C (Rides). Why did you buy these in particular?

### Attractions

3. What is the most important to you/your park, when looking to buy a new attraction?
  - a. Do you think we met these?
4. What are attributes to an attraction that you try to avoid/ push away?
  - a. Do you think Vekoma has (one of) these issues?

### Features of Vekoma

5. When I say 'Vekoma', what are the first things that come to mind?
6. If you were to give three features of an ideal supplier of attractions, which would those be?
  - a. How would you rate Vekoma on those features, on a scale of 1 to 10?
7. On a scale of 1 to 10, how would you rate Vekoma on;
  - a. The ratio of price/quality?
  - b. Creativity?
  - c. Safety/reliability? (and why?)

### Working together

8. What do you think is important in working with a supplier?
9. What does Vekoma do well in this?
10. Which one of Vekoma services have you used, if any?
11. Is there anything Vekoma does in the cooperation that other don't do? (positively and negatively)
12. What could Vekoma do to improve the cooperation?

# BIJLAGE 8 JE DROOM (ACHT)BAAN ACHTERNA

Zaterdag, 23 februari 2013



Fraser Ross (l.) en Benjamin Bloemendaal werken als achtbaanontwerper. Foto: Moniek Wegdam

## Je droom(acht)baan achterna

**Achtbanenbouwer Vekoma Rides BV in Vlodrop ontwikkelt en produceert een product dat wereldwijd tot de verbeelding spreekt. Sommige werknemers hebben alle schepen achter zich verbrand om deel uit te kunnen maken van het team. „Dit is mijn droombaan”, zegt Fraser Ross (28), die vorig jaar van Schotland naar Limburg verhuisde om bij Vekoma aan de slag te kunnen.**

Fraser Ross' geboortestad Kilmarnock in het zuidwesten van Schotland is vooral bekend als vestigingsplaats van de originele stokerij van het whiskymerk Johnnie Walker. „Verder hebben we nog Killie, de lokale voetbalclub, maar daarmee houden de bekende namen wel zo'n beetje op”, zegt Fraser Ross, die na zijn studie wiskunde en computerwetenschappen besloot zijn vleugels uit te slaan en naar Londen verhuisde, waar zijn verloofde als actrice voor een BBC-kinderprogramma werkte. Fraser zelf kon in Londen aan de slag als wiskundeleraar, net als zijn zus, maar in zijn hart wilde hij altijd iets met achtbanen gaan doen.

### Timboektoe

Vorig jaar trok Fraser de stoute schoenen en belde naar Vekoma met de boodschap dat hij daar zou komen werken. Dat lukte. Inmiddels werkt hij een jaar als achtbaanontwerper in

Vlodrop. „Even wennen na Londen, maar eerlijk gezegd was ik zelfs naar Timboektoe verhuisd om dit werk te mogen doen.” Al net zo tevreden met zijn werk als achtbanenontwerper bij Vekoma is Benjamin Bloemendaal (27). Deze geboren Rotterdammer studeerde mechanical engineering in Delft en droomde er al sinds de bovenbouw van de middelbare school van om rollercoaster designer te worden. Tijdens een studiebezoek aan Vekoma vroeg Benjamin of hij daar stage kon lopen. Dat kon, net als afstuderen bij dat bedrijf. Intussen werkt hij sinds 2009 bij Vekoma en heeft hij al aardig wat van de wereld gezien. „Ik heb onder meer een poosje als troubleshooter voor Vekoma in Singapore gewerkt. Nu doe ik al weer een tijdje hetzelfde werk als Fraser. We wonen ook alle twee in Roermond en gaan ook privé geregeld met elkaar om”, zegt Benjamin, die intussen

een langeafstandsrelatie met een schoonzus van Fraser heeft.

### **Dynamisch**

Wat is volgens Benjamin en Fraser nou zo leuk aan het werken bij Vekoma, opgericht in 1926 als Veld Koning Machinefabriek voor de productie van ploegen en andere landbouwwerktuigen?

Benjamin: „Eigenlijk alles. Vekoma is jong, dynamisch en innovatief. Fraser en ik maken deel uit van een team van vijf designers dat concepten voor maatachtbanen ontwikkelt. Dat is boeiend en afwisselend, omdat het interdisciplinair werk is, waarbij techniek, financiële aspecten en creatieve zaken samenkomen. Dat betekent ook dat we nauw samenwerken met andere afdelingen binnen Vekoma en met de klant.”

Fraser knikt instemmend: „Ook de open bedrijfscultuur bij Vekoma spreekt me erg aan. De organisatie is plat; je kunt bij iedereen binnen lopen. Verder vind ik de grote mate van vrijheid en eigen verantwoordelijkheid prettig. Als het nodig is, maak ik met alle plezier vijftig uur per week, maar er is ook niemand die je vreemd aankijkt wanneer je eens om vijf uur naar huis gaat als het werk dat toelaat.”

Benjamin en Fraser zijn alle twee nog jong; hoe zien zij hun toekomst bij Vekoma?

Benjamin: „Het werk wat ik nu doe, bevalt zo goed dat ik het waarschijnlijk nog jarenlang boeiend en bevredigend zal vinden. Op termijn vind ik het misschien leuk om me met de detaillering van het product bezig te houden. Nu zit ik helemaal aan het begin van het productieproces, in de toekomst wellicht aan het einde; dus net voordat de achtbaan open gaat voor publiek, als tester bijvoorbeeld.”

Fraser: „Ik werk net een jaar als designer, dus ik kan hier voorlopig nog vooruit. Op termijn

lijkt het mij gaaf om het gezicht van Vekoma naar buiten te worden en me meer met sales bezig te houden. Ach, eigenlijk vind ik alle werk bij Vekoma leuk, omdat het allemaal om achtbanen draait. Ik beschouw het als een eer om voor Vekoma te werken en was dan ook zo trots als een pauw toen Vekoma laatst weer te zien was in de reeks Megafactories bij National Geographic Channel.”

### **Randvoorwaarden**

En hoe is om een ritje te maken in een achtbaan die je zelf hebt ontworpen?

Fraser: „Te gek, maar wat ik vooral interessant vind zijn de reacties van anderen. Je hoort andere mensen bijvoorbeeld wel eens zeggen dat ze een bepaalde bocht te scherp of juist niet scherp genoeg vinden. Als designer weet je precies met randvoorwaarden je allemaal te maken hebt en waarom je een bocht precies zó hebt ontworpen.”

Hoewel hij zich geen mooiere baan kan voorstellen, snapt Benjamin toch dat Vekoma soms moeite heeft om vacatures voor hbo'ers op te vullen. „Voor hoogopgeleiden met een technische achtergrond zijn er méér innovatieve bedrijven met interessante banen dan alleen Vekoma. En niet iedereen is bereid om naar Limburg te verhuizen.”

Volgens Yvonne Paulussen, sinds een half jaar director of change bij Vekoma, is dat laatste vooral een kwestie van onbekendheid, ondanks het feit dat het bedrijf een hoofdrol speelde in Megafactories en figureerde in een boek van Heleen van Royen. „Buiten Midden-Limburg hebben veel mensen nooit van Vekoma gehoord; daar moeten we aan gaan werken. De ervaring leert echter dat de meesten enthousiast worden over dit bedrijf zodra ze een stap binnen zetten. Ik kan het weten, want met mij is dat net zo gegaan.”



# WAT IEDERE WERKGEVER MOET WETEN...



Werkzoekend Nederland aan het woord

**Onderzoek 2011** 4.207 respondenten

Werkzaam in de sector:	
Commercieel/marketing/callcenter	26,5%
Administratief/juridisch/HR	36,7%
Financieel	11,9%
Secretariaat	20,5%
ICT	4,4%

Leeftijd:	
< 20	1,3%
20 tot 25	10,6%
25 tot 35	28,3%
35 tot 45	27,5%
45 tot 55	24,3%
> 55	8,0%

Hoogst genoten opleidingsniveau:	
< MBO	7,6%
MBO	45,9%
HBO	36,3%
WO	10,2%

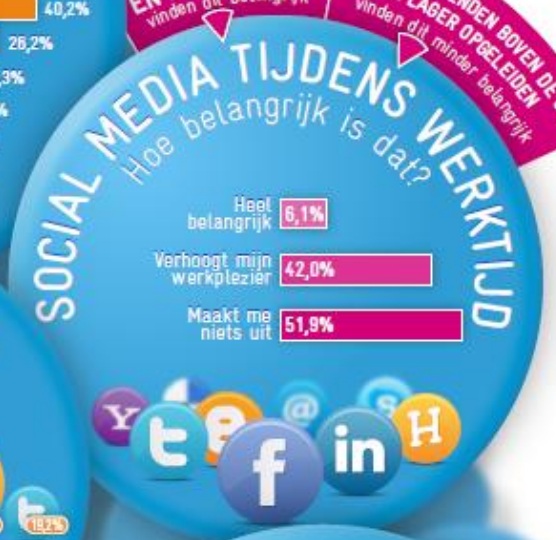
  

Momenteel werkzaam:	
Ja, in vaste dienst	28,7%
Ja, als uitzendkracht	26,7%
Ja, als freelance / zelfstandig	4,7%
Nee	39,9%



Vooraf mensen in **COMMERCELE EN ICT FUNCTIES** vinden dit belangrijk

**WERKZOEKENDEN BOVEN DE 35** vinden dit minder belangrijk



Waar gebruik je **SOCIAL MEDIA** meestal voor?



## Unique beweegt je

Wilt u weten wat uw werkzoekende belangrijk vindt? Neem deel aan de MKB marktmonitor 2011 en ontvang een rapport op maat toegespitst op uw organisatie. De MKB Marktmonitor is een grootschalig onderzoek van TNO en Unique onder ondernemers en werkzoekenden. Aan bod komen bedrijfseconomische ontwikkelingen, het gebruik van social media en de manier waarop aantrekkelijk werkgeverschap bepaald wordt. Uniek aan het onderzoek is dat uw bedrijf wordt vergeleken met bedrijven uit dezelfde branche, van dezelfde omvang en uit dezelfde regio. Ook de onderzoeksresultaten van de ruim 4.000 werkzoekenden zijn in het maatwerkrapport verwerkt, toegespitst op het profiel waar u zich op richt.

### Meer info, of meedoen?

Kijk op [www.unique.nl/marktmonitor](http://www.unique.nl/marktmonitor) voor meer info en om u aan te melden.  
Deze infographic als poster ontvangen? Vraag hem aan op [www.unique.nl/infographic](http://www.unique.nl/infographic).

**U** unique

## BIJLAGE 10 ORIENTERENDE GESPREKKEN EN OBSERVATIE

### **Oriënterende gesprekken**

In de eerste weken heb ik oriënterende gesprekken gehouden met verschillende werknemers zoals Yvonne Paulussen, de opdrachtgever, en de managers van de afdelingen engineering, human resources en productie en overige medewerkers. Ik heb ze een aantal vragen gesteld om een beeld te krijgen van hoe het onderwerp personeelswerving en employer branding leeft binnen de organisatie en in hoeverre het probleem dat mij voorgelegd is in de opdrachtschrijving ook daadwerkelijk het probleem is.

Ik heb de volgende vragen aangehouden als richtlijn:

Hoe denkt u dat het komt dat Vekoma niet goed te vinden is voor potentiële werknemers?

Hoe leeft het onderwerp 'personeelswerving' en 'employer branding' in de organisatie?

Is het probleem volgens u alleen dat de potentiële werknemers niet gevonden worden of niet gebonden?

Denkt u dat Vekoma geen naamsbekendheid heeft of ligt het aan het imago?

Welke eigen invloed heeft u op het proces van werving en selectie en hoeveel invloed wil u hebben?

### **Observatie**

Daarnaast gebruik ik observatie om te kijken naar de cultuur van de organisatie. Hierbij wordt gekeken naar onderlinge sfeer en informaliteiten. Hoe begroeten collega's elkaar, hoe nemen ze contact op met elkaar, gesprekken in de kantine en op de wandelgangen etc.

De inzichten die ik op doe heb ik voor mijzelf verzameld in een document. Deze resultaten geven input voor het verdere onderzoek, dit kan ik ook vergelijken met wat de medewerkers zeggen in de interviews en hoe dit uit in hun gedrag.

### **Resultaten oriënterende gesprekken**

Wat allereerst blijkt is dat Vekoma totaal geen naamsbekendheid heeft onder de mensen, in de branche is Vekoma heel bekend maar op de arbeidsmarkt en onder de 'gewone burger' kent vrijwel niemand Vekoma.

Veel medewerkers zijn binnengekomen bij Vekoma via huidige medewerkers of zij komen uit de omgeving. De medewerkers hebben niet het idee dat werknemers binnenkomen door werving door Vekoma. Ook wordt gezegd dat Vekoma weinig tot niets doet aan promotie van Vekoma onder de mensen buiten de klanten. Wel wordt er opgemerkt dat het nu wat meer leeft in de organisatie, zoals het deelnemen aan 'Nederland innoveert' en de documentaire op National Geographic heeft ook bijgedragen aan naamsbekendheid. Personeelswerving wordt nu vooral op de standaard manier gedaan door bijvoorbeeld vacatures in regionale bladen en vacaturesites.

De medewerkers die ik heb gesproken denken dat de medewerkers zich wel gebonden voelen aan de organisatie en dat dit geen probleem is. Het ligt wat anders bij gedetacheerde en inleners, maar de vaste werknemers voelen zich gebonden. Men denkt ook verder dan het maken van een achtbaan. Soms zal Vekoma inderdaad gewoon een achtbaan maken maar ook creëert Vekoma een belevenis en plezier voor de achtbaanrijders. Er zit meer waarde aan een achtbaan dan alleen de machine zelf. Het product wordt genoemd als het aantrekkelijkste van Vekoma. Het salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn voldoende, maar dit is niet wat menig personeel hier houdt, dit is over het algemeen echt het product.

Ook wordt benoemd dat de plaats van Vekoma, Vlodrop, niet ideaal is, maar dat is nu eenmaal de plek waar het begonnen is en alles gevestigd is. Door het specifieke en

aantrekkelijke product denken verschillende werknemers ook dat de plaats niet belemmerd is, men zal bereid zijn om te reizen.

### **Resultaten observatie**

Vekoma ligt in een klein dorp 'Vlodrop'. Midden in een woonwijk ligt een grote fabriek met kantoorgebouw eraan. Vekoma was er overigens wel eerder dan de woonwijk. Het is een groot, wit gebouw met blauwe kozijnen. Het hangen Vekoma vlaggen en er staat een bord met het logo. Op het gebouw zelf is weinig te zien waaruit blijkt dat het om Vekoma gaat.

Bij binnenkomst word je verwelkomd door de receptionisten, zij zorgen dat de juiste persoon je komt ophalen in de hal. Verder ziet Vekoma er van binnen wat grauw uit. De vloer is bedekt met donker tapijt en de muren zijn lichtgrijs. Er hangen veel canvas doeken met foto's van Vekoma-achtbanen die het geheel wat meer kleur geven.

Vekoma is een grote organisatie, het is dus lastig om iedereen te leren kennen binnen een korte tijd. Wel wordt er op de gangen 'Hallo' en 'goedemorgen' gezegd tegen iedereen. Per afdeling verschilt dit wel.

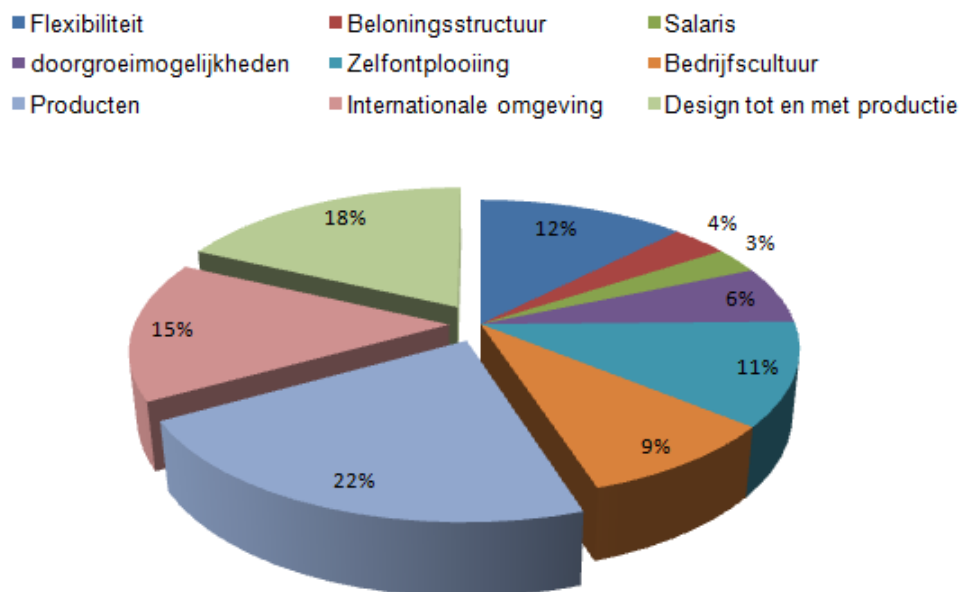
Medewerkers lopen bij elkaar binnen als ze een vraag, probleem of iets te delen hebben. Ze helpen elkaar meteen, of zorgen dat ze het gaan doen, luisteren naar elkaar of kijken even mee. Dit geldt vooral voor de afdeling sales, waar ik mijn werkplek heb.

## BIJLAGE 11 RESULTATEN HRM STUDENTEN

In de periode november – januari heeft een groep studenten onderzoek gedaan naar strategische personeelsplanning voor Vekoma Rides. Zij hebben dit plan op 16 januari 2013 opgeleverd en afgerond met een eindcijfer 8. Hiervoor hebben ze onderzoek gedaan naar de werknemers en wervingskanalen. In deze enquête komen resultaten naar boven die relevant zijn voor mijn onderzoek.

Voor hun enquête hebben zij 45 medewerkers van de engineering afdeling ondervraagd.

### Aantrekkelijkheid Vekoma Rides



Figuur: Wat maakt Vekoma Rides een aantrekkelijke werkgever?

Een van de vragen was: 'Wat maakt Vekoma Rides een aantrekkelijke werkgever? In het bovenstaande figuur kun je de genoemde antwoorden zien. Hieruit kan ik de volgende top drie opmaken:

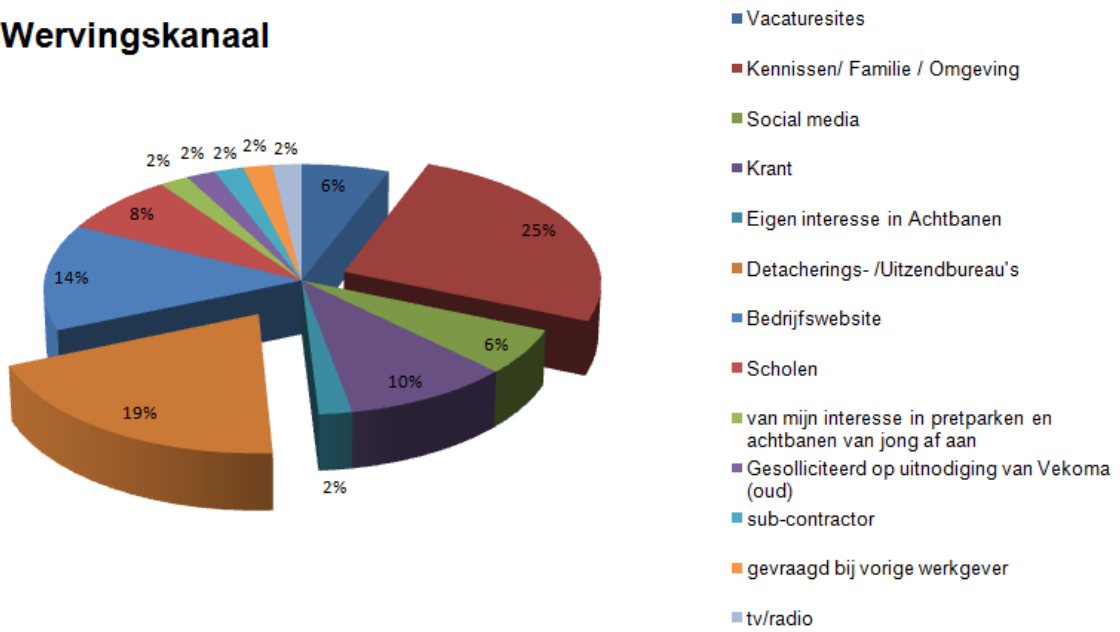
1. Producten
2. Design tot en met productie
3. Internationale omgeving

Wat men het minst aantrekkelijk vindt aan de organisatie zijn de volgende punten:

1. Salaris
2. Beloningsstructuur

Vekoma werft, zoals eerder genoemd, via verschillende kanalen. Uit de enquête blijkt welke kanalen de meeste invloed hebben gehad op de ondervraagde engineers. Een kwart van de werknemers, tevens het grootste deel, is bij Vekoma komen werken door kennissen/familie/omgeving. 19% van de werknemers is in aanraking gekomen met Vekoma via een detachering- of uitzendbureau. Deze cijfers komen overeen met de resultaten van het diepte-interview en worden hieronder vertaald naar een grafiek.

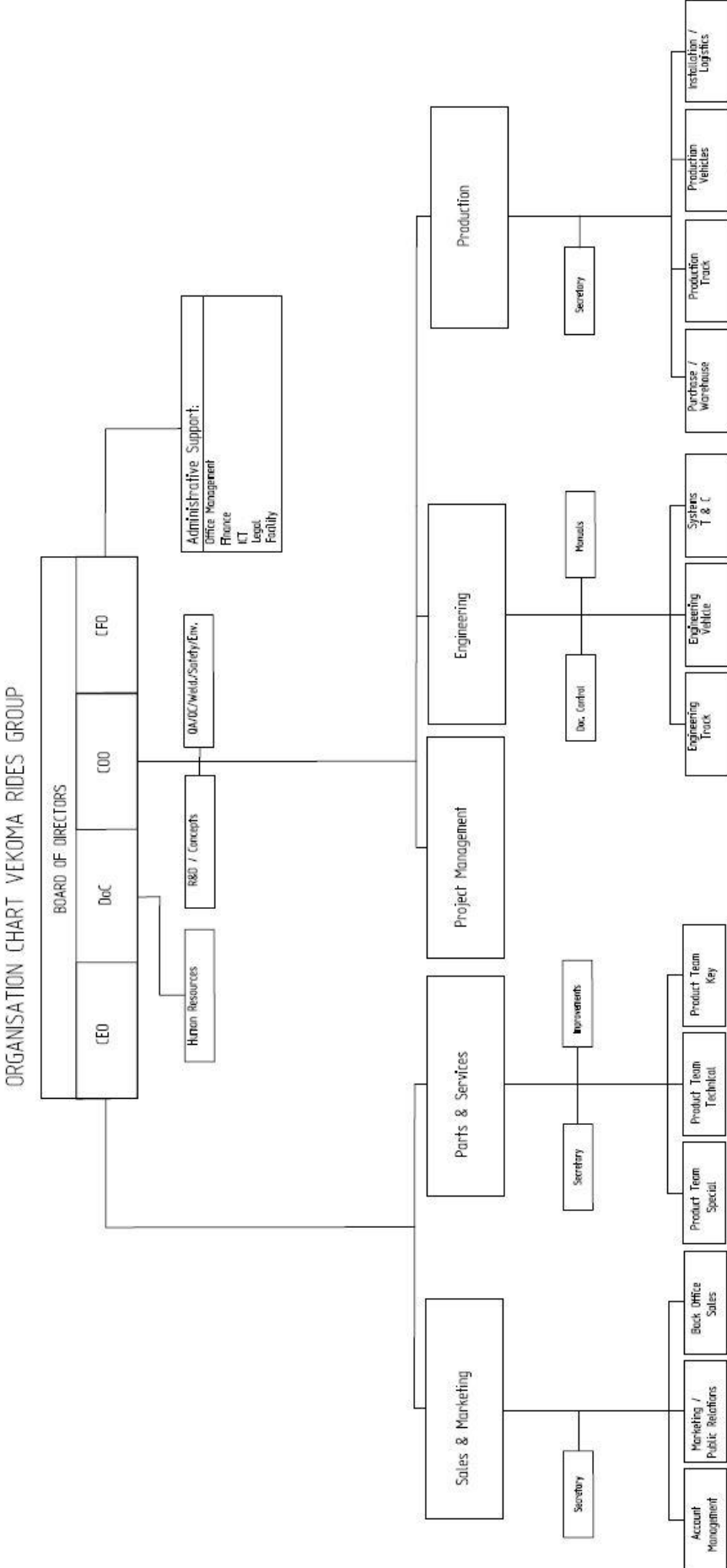
## Wervingskanaal



Grafiek: instroomkanalen huidige technici<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Fontys Studenten HRM (2013). Strategische personeelsplanning voor Vekoma

# BIJLAGE 12 ORGANOGRAM



## BIJLAGE 13 SOLLICITATIE EN ONTSLAG

### **Sollicitatieprocedure**

Een belangrijke factor bij het inzetten van employer branding is het proces van sollicitaties. Tijdens de mini-interviews blijkt dat dit voor werkzoekende een belangrijk punt is. Dit proces omvat alle eerste fysieke contactmomenten van de potentiële werknemer met de werkgever. Het is dus belangrijk voor toekomstige werknemers dat dit als aangenaam wordt ervaren. Door gesprekken met de HR manager van Vekoma heb ik achterhaald hoe Vekoma omgaat met dit proces. De geschetste processen zijn deels nog gewenst, deels al doorgevoerd.

Op alle vacatures die Vekoma uitzet staat een algemeen e-mailadres: [jobs@vekoma.com](mailto:jobs@vekoma.com). Op dit e-mailadres komen alle vacatures binnen en deze komen dan terecht bij de HR manager. Allereerst krijgen de sollicitanten een auto-reply met daarin een bevestiging dat de e-mail is ontvangen en dat binnen twee weken een antwoord verschijnt. Dit eerste wordt momenteel nog niet helemaal waargemaakt, door de achterstand die er al was voordat de HR manager begon. Dit is echter wel het streven en wordt momenteel aan gewerkt dit te waar maken.

Tijdens deze twee weken vindt de selectie plaats, de brieven komen bij de afdelingshoofden te liggen en de kandidaten worden gekozen. De vacaturehouder, manager van de afdeling, beslist over wie er worden uitgenodigd en wie niet. Het streven is om de HR manager hierin mee te nemen, zodat zij ook gericht kan selecteren voordat de kandidaten naar de afdelingen gaan en de afgewezen sollicitanten persoonlijker er beter onderbouwd kan afwijzen.

Het tweede bericht dat de sollicitant ontvangt is binnen de twee weken. Dit kan zijn dat ze afgewezen zijn, in de portefeuille worden opgenomen, op gesprek mogen komen of dat het proces nog loopt en ze later bericht krijgen. Het streven is dat deze berichten persoonlijk zijn. Zodat ook de personen die afgewezen zijn een geldige reden krijgen en geen algemeen bericht dat niet aansluit op de sollicitant.

Voorheen stonden de vacatures op naam van de manager van de desbetreffende afdeling. Dit wordt veranderd; alle vacatures komen op de naam van de HR manager. Zij reageert ook op alle berichten met haar naam, namens de organisatie.

Belangrijk voor de afdeling HR is het tijdig reageren naar sollicitanten en het een persoonlijk tintje geven. Momenteel zijn ze ook bezig met het ontwikkelen van een systeem waarin al het personeel in wordt opgenomen en alle sollicitanten. Hierin kan dan ook vermeld worden hoever het proces is per persoon, zodat de taken, zoals het e-mailen van sollicitanten, kan worden overgenomen als de HR manager afwezig is.

### **Ontslagprocedure**

Gelijk aan het sollicitatieproces is de ontslagprocedure ook erg belangrijk. De ex-medewerkers van Vekoma zijn degene die buiten de deur vertellen hoe zij het werken bij Vekoma ervaren hebben. Als de laatste fysieke contactmomenten niet als positief ervaren worden zal dit bijdragen aan het werkgeversimago.

Binnen Vekoma zijn veel verschillende contracten. Zo zijn naast de 'gewone' contracten ook tijdelijke contracten en inleners. Bij jaarcontracten en tijdelijke contracten geeft Vekoma zes weken voor het aflopen van het contract aan dat het contract ten einde loopt en wat ermee gaat gebeuren. Dit doen zij persoonlijk in een mondeling gesprek. Mocht het contract niet verlengd worden wordt dat in dit gesprek doorgenomen, hierna krijgt de medewerker een schriftelijke bevestiging. De einduitkering wordt in de volgende maand uitgekeerd.



Bij inleners verloopt het procesnet wat anders. Zij worden voor een van tevoren ingeschat aantal uren ingeleend door Vekoma. De periode kan dus langer of korter zijn dan voorspeld. Tussentijds wordt daarom al besproken of de inlener wel of niet wordt overgenomen door Vekoma nadat de uren erop zitten. Zes weken voor afloop van de uren moet er duidelijkheid zijn.

Als laatst volgt nog een exit-gesprek. Deze worden gehouden door de HR-manager, ze hebben er bewust voor gekozen om de afdelinghoofden hier niet bij te hebben. Tijdens dit gesprek kunnen de ex-medewerkers nog een laatste keer kwijt wat zij kwijt willen. Toegelicht kan worden waarom ze vertrekken, wanneer dit een eigen keuze is. Daarnaast wil de organisatie hiervan kunnen leren, wat hadden de medewerkers graag anders gezien?

Ex-medewerkers kunnen van Vekoma een referentie of getuigenschrift verwachten die hen kan helpen bij het vinden van een nieuwe baan. Daarnaast wil Vekoma de ex-medewerkers juist informeren over hoe zij nu verder moeten en waar ze allemaal aan moeten denken. Vekoma streeft ernaar dat ook ex-medewerkers weten dat Vekoma nog klaar zal staan voor hen en antwoord kan geven op verschillende vragen.

## BIJLAGE 14 CREATIEVE BRIEFING

Hierbij de creatieve briefing voor het promotiemateriaal voor carrièrebeurzen en op hogescholen/universiteiten. Deze concept briefing is een richtlijn voor de daadwerkelijke briefing. De stukken tekst in het rood zullen destijds zelf aangevuld moeten worden door de projectleider van het proces.

### Inleiding

Voor carrièrebeurzen en presentaties op hogescholen heeft Vekoma promotiemateriaal nodig gericht op potentiële medewerkers. Het gaan om middelen die Vekoma kan gebruiken om een stand te vullen. Vekoma is momenteel bezig met employer branding en wil de werving van personeel zo veel mogelijk in eigen handen krijgen.

### Doel

Het doel van deze middelen is het aantrekken en enthousiast maken over Vekoma van potentiële medewerkers op beurzen en hogescholen. Tegelijkertijd moet het informeren over waar Vekoma naar opzoek is.

### Doelgroep

De doelgroep van Vekoma is erg breed, momenteel zijn zij vooral gericht op het vinden van engineers met enige ervaring en recent afgestudeerde. Dit zijn dus over het algemeen mannen in een leeftijdscategorie van 18 tot en met 60 jaar. Omdat de doelgroep ook uit België, Duitsland en zelf verdere landen komt, moeten de middelen in het Engels zijn.

### Boodschap

De boodschap voor het proces van employer branding klinkt al volgt:

“Als werknemer van Vekoma ben je een onderdeel van een unieke, dynamische organisatie, waarin de werksfeer en het plezier in het werk voorop staat terwijl je werkt aan een uniek product. Werken bij Vekoma is uitdagend en gevarieerd, plezier in het creëren van spannende belevenissen staat voorop. Bij Vekoma werk je aan een uniek product in een internationale omgeving.”

### Kanaal

De middelen die ontwikkeld moeten worden zijn om een beursstand vorm te geven op banenbeurzen en hogescholen. Dit moeten middelen zijn die gemakkelijke opgezet kunnen worden. Denk hierbij aan:

- Banners
- Kartonnen standaards
- Posters

### Creatie

- Huisstijl: Vekoma heeft een duidelijke huisstijl dat door de externe middelen loopt. (Bij het aanreiken van de briefing adviseer ik om een brochure of dergelijke bij te voegen, zodat de huisstijl ook zichtbaar is zoals deze gebruikt wordt.)

De Vekoma "Swoosh", de gekleurde lijn die door de middelen heen loopt, is een van de kenmerken. Deze lijn is terug te vinden in alle middelen van Vekoma. De Swoosh van Vekoma verandert op de website van kleur als het om een bepaalde coaster gaat zoals hieronder beschreven.

Er zijn een aantal kleuren die Vekoma hanteert:

- Fel/licht blauw, deze wordt gebruikt als het gaat om family coasters.
- Fel groen, deze staat voor de thrill coasters.
- Geel/oranje, deze wordt gebruikt voor de indoor coasters
- Rood/oranje, voor de specialties.

Naast deze kleuren gebruikt Vekoma vier verschillende portretten. Deze staan ook allemaal voor een bepaalde coaster. De algemene kleuren van Vekoma zijn: Donkerblauw, zwart en wit. De teksten worden nog wel eens aangevuld met een grijs tint.

Het lettertype dat Vekoma gebruikt is Century Gothic, voor de titels wordt dit gebruikt in volledige hoofdletters met een tekenafstand van 4pt.

- Concept: "You must be this tall"

Bij employer branding gaat het erom dat je niet alleen veel sollicitanten aantrekt, maar ook de juiste mensen aantrekt; mensen die voldoen aan het profiel en ook als geschikte kandidaat beschouwd kunnen worden. Het overkoepelde concept beschrijft dat werken bij Vekoma is als een ritje in een achtbaan. Echter niet iedereen mag in iedere achtbaan stappen, zoals niet iedereen geschikt zal zijn voor een baan bij Vekoma.

Dit concept sluit aan op de voorwaarden om in een achtbaan te mogen, het voornaamste is dan lengte, iedereen kent wel de liniaal waar gemeten wordt op de persoon in de achtbaan mag stappen. Daarnaast is er altijd nog het bord met overige voorwaarden zoals geen hartklachten, zwangerschap en overige lichamelijke klachten waardoor iemand niet geschikt is om een rit in de achtbaan te maken.

Voor een baan bij Vekoma zul je ook aan een aantal voorwaarden moeten voldoen. Op een speelse, positieve manier kun je deze terug laten komen en visualiseren.

"Vekoma: *The Ride*" is het overkoepelde concept. Werken bij Vekoma, zo gevarieerd, uitdagend en opwindend als een rit in de achtbaan. Iedere dag stap je weer in een nieuw avontuur dat je zelf kunt creëren en kun je tevreden uitstappen na het behalen van een mooi resultaat!

Er is gekozen voor de achtbaan als metafoor voor het werken bij Vekoma omdat het werk wordt gekenmerkt door werknemers als variërend en uitdagend, daarnaast is Vekoma een vrije, sociale werkgever wat werknemers ook al positief ervaren. Daarnaast is het uniekste aan Vekoma het product, de achtbaan, hiermee onderscheiden zij zich het meeste van concurrerende werkgevers. Associaties die naar boven komen bij 'achtbanen' zijn: uitdaging, avontuur, dynamiek, adrenaline en plezier.

### **Planning, budget**

De planning zal in overleg met de uitvoerende persoon opgesteld moeten worden. Stel duidelijke deadlines, zodat je weet wanneer je concept versies kan verwachten en wanneer het feedback weer terug moet zijn. Dit zorgt ervoor dat het proces goed verloopt en dat de middelen ook daadwerkelijk op tijd opgeleverd worden.

## BIJLAGE 15 INTERNE NIEUWSBRIEF

### **Opzet**

Een nieuwsbrief is een goed middel om medewerkers op de hoogte te houden van wat er speelt binnen de organisatie, maar daarnaast kan het ook een middel zijn dat medewerkers betrekt bij de organisatie door hen er een rol in te geven.

De nieuwe nieuwsbrief wordt opgesteld door de werknemers zelf, naast de berichten die de top met de organisatie wil delen, kunnen alle medewerkers relevante en actuele berichten insturen over het werk op zijn of haar afdeling of ander nieuws dat zij graag met de hele organisatie willen delen.

Hierin adviseer ik ook om een kalender in mee te nemen waarin de verjaardagen staan, belangrijke evenementen en communicatiemomenten.

Belangrijk is, is dat de nieuwsbrief ook in het Engels beschikbaar is, zodat de niet Nederlandse medewerkers de nieuwsbrief ook kunnen lezen en begrijpen.

### **Planning**

De nieuwsbrief wordt iedere maand verzonden tegelijk met het loonstrookje, dit gebeurt rond de 25<sup>ste</sup> van de maand. Op de 23<sup>ste</sup> moet de nieuwsbrief dus zo goed als af zijn. Dit betekent dat medewerkers voor de 23<sup>ste</sup> van iedere maand zijn of haar bericht aangeleverd moet hebben bij de verantwoordelijke. Zo'n 10 dagen van te voren moet de verantwoordelijke een reminder sturen naar alle werknemers, met de vraag of zij nog nieuwtjes hebben voor de nieuwsbrief. Zeker in de eerste maanden kan het geen kwaad om nog een extra reminder te sturen.

### **Vormgeving**

De vormgeving van de huidige nieuwsbrief is niet erg professioneel. Door de huisstijl van Vekoma ervoor te gebruiken oogt het al een stuk professioneler en maakt het echt onderdeel uit van de middenmix van Vekoma.

Op de volgende pagina geef ik een voorbeeld van hoe de vormgeving eruit kan zien.

# INTERNE NIEUWSBRIEF JUNI 2013

## HOOFDARTIKEL



Op deze plek komt het belangrijkste artikel. Hierna volgt een faketekst om een beeld te geven hoe het eruit komt te zien. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean commodo ligula eget dolor. Aenean massa. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Donec quam felis, ultricies nec, pellentesque eu, pretium quis, sem. Nulla consequat massa quis enim. Donec pede justo, fringilla vel, aliquet nec, vulputate eget, arcu. In enim justo, rhoncus ut, imperdiet a, venenatis vitae, justo. Nullam dictum felis eu pede mollis pretium. Integer tincidunt. Cras dapibus. Vivamus elementum semper nisi. Aenean vulputate eleifend tellus. Aenean leo ligula, porttitor eu, consequat vitae, eleifend ac, enim. Aliquam lorem ante, dapibus in, viverra quis, feugiat a, tellus. Phasellus viverra nulla ut metus varius laoreet. Quisque rutrum. Aenean imperdiet. Etiam ultricies nisi vel augue. Curabitur ullamcorper ultricies nisi. Nam eget dui.

## ARTIKEL TWEE

Op deze plek komt het belangrijkste artikel. Hierna volgt een faketekst om een beeld te geven hoe het eruit komt te zien. Lorem ipsum dolor sit amet, leo ligula, porttitor eu, consequat vitae, eleifend ac, enim. Aliquam lorem ante, dapibus in, viverra quis, feugiat a, tellus. Phasellus viverra nulla ut metus varius laoreet. Quisque rutrum. Aenean imperdiet. Etiam ultricies nisi vel augue. Curabitur ullamcorper ultricies nisi. Nam eget dui.

## ARTIKEL DRIE

Op deze plek komt het belangrijkste artikel. Hierna volgt een faketekst om een beeld te geven hoe het eruit komt te zien. Lorem ipsum dolor sit amet, leo ligula, porttitor eu, consequat vitae, eleifend ac, enim. Aliquam lorem ante, dapibus in, viverra quis, feugiat a, tellus. Phasellus viverra nulla ut metus varius laoreet. Quisque rutrum. Aenean imperdiet. Etiam ultricies nisi vel augue. Curabitur ullamcorper ultricies nisi. Nam eget dui. Aenean imperdiet. Etiam ultricies nisi vel augue. Curabitur ullamcorper ultricies nisi. Nam eget dui.

## KALENDER

Juni 2013

- 1 juni** Michel Suijlen jarig
- 6 juni** 10.00 Presentatie Employer branding
- 7 juni** Berry Diederens jarig  
Ron Garritsen jarig
- 10 juni** Erik Wassenaar jarig
- 12 juni** Koen Maessen jarig
- 13 t/m 17 juni:** Bezoek Disney
- 14 juni** Han Snijders jarig
- 15 juni** Laurens Corpelijn jarig
- 17 juni** Tom Mevissen jarig
- 22 juni** Patrick Eummelen jarig
- 23 juni** Marco Mey jarig
- 24 juni** Erik Ridderbeek jarig
- 25 juni** Peter Alberti jarig
- 25 juni** Casper Oosterwaal jarig

**Wist je dat deze maand Patti vertelt in "Employee's stories" op social media?**

## BIJLAGE 16 BRIEFING LOGO

Hierbij de creatieve briefing voor het opfrissen van het logo voor Vekoma. Deze concept briefing is een richtlijn voor de daadwerkelijke briefing. De stukken tekst in het rood zal destijds zelf aangevuld moeten worden door de projectleider van het proces.

### Inleiding

Vekoma heeft een sterke positie en goede naamsbekendheid op de markt. Klanten weten bij de naam Vekoma en het logo waar het om gaat. Voor overige groepen zoals potentiële medewerkers, scholieren en kortom alle mensen buiten de markt, is de naam van de organisatie nietszeggend. Het logo zorgt daarbij ook niet voor verduidelijking. Het komt niet terug dat er gewerkt wordt aan achtbanen.

Het doel is om het logo op te frissen zodat het duidelijk is voor iedereen aan welk product Vekoma werkt. Zodat ook potentiële werknemers Vekoma herkennen als potentiële werkgever.

### Creatie

- Het logo



Dit is het huidige logo van Vekoma. Omdat het voor de klanten en in de markt wel erg bekend is, moet de basis hetzelfde blijven. De wens is dat in het beeldmerk door middel van tekst of beeld duidelijk wordt dat het gaat om een achtbaanproducent.

- Huisstijl: Vekoma heeft een duidelijke huisstijl dat door de externe middelen loopt. (Bij het aanreiken van de briefing adviseer ik om een brochure of dergelijke bij te voegen, zodat de huisstijl ook zichtbaar is zoals deze gebruikt word.)

De Vekoma "Swoosh", de gekleurde lijn die door de middelen heen loopt, is een van de kenmerken. Deze lijn is terug te vinden in alle middelen van Vekoma. De Swoosh van Vekoma veranderd op de website van kleur als het om een bepaalde coaster gaat zoals hieronder beschreven.

Er zijn een aantal kleuren die Vekoma hanteert:

- Fel/licht blauw, deze wordt gebruikt als het gaat om family coasters.
- Fel groen, deze staat voor de thrill coasters.
- Geel/oranje, deze wordt gebruikt voor de indoor coasters
- Rood/oranje, voor de specialties.

Naast deze kleuren gebruikt Vekoma vier verschillende portretten. Deze staan ook allemaal voor een bepaalde coaster. De algemene kleuren van Vekoma zijn: Donkerblauw, zwart en wit. De teksten worden nog wel eens aangevuld met een grijs tint.

Het lettertype dat Vekoma gebruikt is Century Gothic, voor de titels word dit gebruikt in volledige hoofdletters met een tekenafstand van 4pt.

- Concept

“Vekoma: *The Ride*” is het overkoepelde concept. Werken bij Vekoma, zo gevarieerd, uitdagend en opwindend als een rit in de achtbaan. Iedere dag stap je weer in een nieuw avontuur dat je zelf kunt creëren en kun je tevreden uitstappen na het behalen van een mooi resultaat!

Er is gekozen voor de achtbaan als metafoor voor het werken bij Vekoma omdat het werk wordt gekenmerkt door werknemers als variërend en uitdagend, daarnaast is Vekoma een vrije, sociale werkgever wat werknemers ook al positief ervaren. Daarnaast is het uniekste aan Vekoma het product, de achtbaan, hiermee onderscheiden zij zich het meeste van concurrerende werkgevers. Associaties die naar boven komen bij ‘achtbanen’ zijn: uitdaging, avontuur, dynamiek, adrenaline en plezier.

### **Planning, budget**

De planning zal in overleg met de uitvoerende persoon opgesteld moeten worden. Stel duidelijke deadlines, zodat je weet wanneer je concept versies kan verwachten en wanneer het feedback weer terug moet zijn. Dit zorgt ervoor dat het proces goed verloopt en dat de middelen ook daadwerkelijk op tijd opgeleverd worden.

# BIJLAGE 17 UITNODIGING WERKSESSIE

Betreft: uitnodiging werksessie businessplan

Beste collega,

In maart 2012 is het businessplan opgeleverd en gepresenteerd. Om het plan beter te kunnen implementeren op de werkvloer worden er in augustus werksessies gehouden.

Tijdens deze sessies zullen we gezamenlijk kijken naar het businessplan en wat dit specifiek voor jouw afdeling betekent. De volgende punten zullen we behandelen:

- Hoe beïnvloeden de organisatiedoelen, visie en missie de dagelijkse werkzaamheden?
- Wat kan jouw afdeling doen om deze doelen te behalen?
- Welke veranderingen moeten er doorgevoerd worden om de doelen te behalen?
- Wat betekenen de missie en visie voor jou en jouw afdeling?
- Wat moet er veranderen om aan te sluiten op de missie en de visie?

Samen met jouw directe collega's, leidinggevende en directie gaan we deze zaken bekijken. Het doel is dat het businessplan leeft binnen de organisatie en dat we deze organisatiedoelen kunnen gaan behalen. Op deze manier ontstaan er plannen die werken voor alle partijen binnen Vekoma.

Deze werksessies leveren concrete plannen op voor jouw afdeling die handvaten bieden voor het dagelijks werk in relatie tot het businessplan.

In het schema kun je zien wanneer jou afdeling aan de beurt is:

<b>Datum en tijd</b>	<b>Afdeling</b>	<b>Personen</b>
Nog in te vullen	Nog in te vullen	Nog in te vullen

Om gelijk aan de slag te kunnen tijdens de werksessie is het handig als je het businessplan van te voren eens hebt doorgenomen, zodat de informatie weer fris in het geheugen zit.

We zien je graag op de bovengenoemde data. Bij afwezigheid graag van te voren melden.

Met vriendelijke groet,

De directie



## BIJLAGE 18 DRAAIBOEK SPEEDDATE

Het draaiboek is voor een goed verloop van de speeddate van Vekoma. Hier kun je vinden wat er moeten gebeuren en wanneer dit moet gebeuren. Ook is er een checklist toegevoegd. Omdat nog niet duidelijk is of er tegen die tijd een communicatiemedewerker is, of wie deze activiteit gaat begeleiden, noem ik deze persoon 'organisator', dit zal de verantwoordelijke zijn.

Doelgroep: Alle medewerkers van Vekoma

Locatie: Kantine van Vekoma

Tijd: 12.15 – 13.00

<b>Vrijdag # februari 2014</b>			
<b>Hoelaat</b>	<b>Wat</b>	<b>Wie</b>	<b>Opmerking</b>
11.15	Klaarzetten tafels en stoelen, tafels voorzien van kaartjes en drankjes	Organisator, stagiaires	
12.10	Testen van de bel en muziek	Organisator	
12.15-12.30	Inloop medewerkers		Tijdens de inloop kunnen medewerkers een drankje pakken.
12.30	Start speeddate in de achtbaan	Organisator	Een kort inleidend praatje wordt gehouden
12.35	Start eerste date		
12.35- 13.00	Speeddates	Organisator	De speeddates duren 1,5 minuut, daartussen hebben medewerkers een halve minuut om te switchen van plek. Iedere twee minuten begint dus een nieuwe date.
13.00	Afronden speeddate	Organisator	Bedank voor de medewerking en sluit af.
13.00-13.30	Opruimen kantine	Organisator, stagiaires	

Checklist speeddate in de achtbaan:

- Bel of zoomer (minimaal twee)
- Kaartjes met onderwerpen
- Stoelen en tafels
- Stopwatch
- Frisdrank, sappen en warme dranken
- CD-speler of dergelijke voor achtergrond muziek

Vorbereidingen:

- Kaartjes maken met onderwerpen voor de speeddates die niet soepel verlopen. Dit zal de grote moeten hebben van visitekaartjes.
- Materialen verzamelen uit de checklist
- Ongeveer een maand van te voren de medewerkers inlichten over deze lunch door middel van een mailing

Evaluatie:

- Belangrijk is om na afloop de mening van de medewerkers te vragen. Dit kan door middel van korte, informele gesprekken.

## BIJLAGE 19 BEKNOPTTE VERSIE

Omdat employer branding draagvlak moet krijgen door de gehele organisatie heb ik een beknopte versie van het plan gemaakt voor de medewerkers. Hierin wordt duidelijk wat het probleem is, wat de doelen zijn, welke conclusies uit het onderzoek kwamen en wat mijn aanbevelingen en adviezen zijn.

Hierna volgt de beknopte versie.