

Pedagogisch medewerkers, hoe haal je ze binnen en waar te beginnen?

<i>Auteur:</i>	<i>Paco de Heij</i>
<i>Studentnummer:</i>	<i>1088507</i>
<i>Onderwijsinstelling:</i>	<i>Hogeschool Leiden</i>
<i>Opleiding:</i>	<i>Human Resource Management</i>
<i>Modulenaam:</i>	<i>Afstudeeropdracht</i>
<i>Modulecode:</i>	<i>HRHt14-17</i>
<i>Klas:</i>	<i>HRM4B</i>
<i>Organisatiebegeleider:</i>	<i>Irma Keizer</i>
<i>Docentbegeleider:</i>	<i>Eric van den Bergh</i>
<i>Datum:</i>	<i>28 juni 2018</i>

Inhoud

Samenvatting	4
Voorwoord	5
Inleiding	6
1. Situatieschets	7
1.1 Interne situatie	7
1.2 Externe situatie	10
1.3 Huidige (IST) Situatie en Gewenste (SOLL) situatie	13
1.4 Deelconclusie	14
2. Probleemformulering	15
2.1 Aanleiding	15
2.2 Doelstelling	16
2.3 Relevantie	16
2.4 Hoofd- en deelvragen	16
2.5 Afbakening	16
3. Theoretisch kader	17
3.1 Theoretische deelvragen	17
3.2 Conceptueel model employer branding	20
3.3 Mogelijke oplossingen	21
3.4 Best practices employer branding	22
3.5 Best practice werving kinderopvang	23
4. Methodologie	24
4.1 Typen onderzoek	24
4.2 Deskresearch	24
4.3 Kwalitatief onderzoek: Interviews directielid, locatiemanager en pedagogisch medewerker	25
4.4 Kwantitatief onderzoek: Enquête pedagogisch medewerkers	25
4.5 Steekproef	25
4.6 Meetinstrumenten per deelvraag	25
4.7 Data-analyse	26
4.8 Procedure	26
4.9 Maatregelen waarborging betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	27
5. Resultaten	28
5.1. Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een organisatie?	28
5.2. Via welke communicatiekanalen kunnen pedagogisch medewerkers bereikt worden?	29
5.3. Wat zijn de sterke/aantrekkelijke factoren van De Lange Keizer als organisatie?	30
5.4. Hoe kan De Lange Keizer haar wervingsproces optimaliseren?	31
5.5. Kan employer branding bijdragen aan het oplossen van het probleem?	32
6. Conclusies	33
6.1 Conclusies deelvragen	33
6.2 Eindconclusie	34
7. Discussie	34
7.1 Opvallende resultaten	34
7.2 Sterktes en beperkingen onderzoek	34
7.3 Implicatie resultaten	35

7.4 Reflectie gemaakte keuzes	35
7.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	36
8. Aanbevelingen	37
8.1 Strategische werving	37
8.2 Employer branding	37
8.3 Grotere contracten	41
8.4 Professionalisering HR	41
9. Implementatieplan	42
9.1 Planmatige beschrijving	42
9.2 Kosten en baten	45
9.3 Interventies	46
9.4 Communicatieplan	47
Bijlagen	45
Bijlage I: Literatuurlijst	45
Bijlage II: Interviews directie, locatiemanager en pedagogisch medewerker	49
Bijlage III: Gesprek werving directielid Irma Keizer	60
Bijlage IV: Uitnodigingen enquête en interviews	61
Bijlage V: Enquête pedagogisch medewerkers	63
Bijlage VI: Planmatig schema	69
Bijlage VII: Uitkomsten "De Lange Keizer in Ontwikkeling"	71
Bijlage VIII: Uitreiking "Delfts zonnetje"	72

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is geschreven voor De Lange Keizer, een kinderopvangorganisatie die is opgericht in 2002 met op dit moment zestien locaties en 187 medewerkers verspreid over Delft, De Lier, Nootdorp, Wateringen en Rijswijk.

Het probleem waar dit adviesrapport zich op richt is dat pedagogische medewerkers zich minder aanbieden bij de organisatie. Oorzaken hiervan zijn de groei van de Nederlandse economie en de nieuwe strengere eisen die worden gesteld aan het aanbod van kinderopvang.

De doelstelling van het onderzoek is het formuleren en leveren van aanbevelingen om tot inzicht te komen hoe de organisatie ondanks de toenemende schaarste van pedagogische medewerkers deze toch kan weten aan te trekken.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is als volgt:

“Wat kan kinderopvangorganisatie De Lange Keizer doen om pedagogisch medewerkers aan te trekken?”

De deelvragen die zullen bijdragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag zijn:

1. Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een werkgever?
2. Via welke communicatiekanalen kunnen pedagogisch medewerkers bereikt worden?
3. Wat zijn de sterke/aantrekkelijke factoren van De Lange Keizer als organisatie?
4. Hoe kan De Lange Keizer haar externe wervingsproces optimaliseren?
5. Kan employer branding bijdragen aan het oplossen van het probleem? En zo ja, hoe?

De methoden die gebruikt worden voor het verkrijgen van de benodigde informatie zijn een enquête en semigestructureerde interviews. Daarnaast wordt er ook een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2017 geraadpleegd.

Uit de resultaten is gebleken dat pedagogisch medewerkers met name belang hechten aan praktische voordelen (zoals bereikbaarheid), een fijne werksfeer (zoals respect voor collega's) en een aansprekende visie (zoals de manier van werken met kinderen) bij het zoeken naar een werkgever/baan. Ook is aangetoond dat pedagogisch medewerkers wanneer zij zoeken naar werk het best te bereiken zijn via vacaturesites en Facebook. Om de doelgroep in hun vrije tijd te bereiken zijn Facebook, Instagram en Snapchat het meest effectief. Als meest aantrekkelijke factoren van De Lange Keizer kwamen naar voren: vrijheid, vooruitstrevendheid en de visie van de organisatie. De Lange Keizer kan haar externe wervingsproces optimaliseren door deze in te richten aan de hand van het model van Breaugh en Starke (2000) en dit vast te leggen voor de gehele organisatie. Employer branding kan bijdragen aan het oplossen van het probleem doordat dit, indien goed uitgevoerd, resulteert in o.a. meer geschikte sollicitanten en sneller vervulde vacatures.

Om pedagogisch medewerkers aan te trekken heeft De Lange Keizer drie opties:

1. De organisatie kan zich meer en aantrekkelijker presenteren op de arbeidsmarkt met behulp van employer branding, de meest effectieve kanalen hiervoor zullen zijn vacaturesites, social media en via via;
2. De organisatie kan actief potentiële pedagogisch medewerkers gaan werven;
3. De organisatie combineert beiden.

Het advies aan De Lange Keizer is haar werving strategischer in te richten, te investeren in employer branding, het aanbieden van ruimere contracten en het doorvoeren van een professionalisering van de HR functie.

Voorwoord

Bij het begin van mijn studie had ik maar één doel voor ogen: "binnen vier jaar dat papiertje halen". Omdat ik aan het begin van de studie dit doel gesteld had was ik vastberaden om dit te behalen en zag ik het als een uitdaging voor mijzelf om dit waar te maken. Na enkele (kleine) tegenslagen op de weg daar naartoe dacht ik al vrij snel dat ik in de komende jaren vast nog wel ergens studievertraging zou oplopen. Het tegendeel bleek tot dusver gelukkig waar; ik lig nog volledig op schema. Het schrijven van deze scriptie ging mij er dus ook niet van weerhouden om binnen die vier jaar af te studeren. Tijdens het schrijven van de scriptie merkte ik toch dat ik af en toe niet helemaal wist of ik op de goede weg was. Voordat ik dan te veel ging twifelen kreeg ik gelukkig al een mail met feedback van Eric zodat ik weer verder kon. Tijdens het schrijven van dit onderzoek heb ik geleerd zelfstandig te werken en zelf een onderzoek vorm te geven en uit te voeren. Tijdens de vakken in mijn opleiding werd er vaak een beetje aan de oppervlakte gebleven, om die reden vond ik het erg leuk en interessant om eens een stuk dieper op de stof in te gaan om een meer specialistische blik te ontwikkelen.

Allereerst wil ik twee partijen afzonderlijk bedanken: Eric van den Bergh en Irma Keizer. Eric wil ik bedanken voor de bruikbare feedback en de fijne manier van samenwerken. Irma wil ik bedanken voor de vrijheid die ik heb gekregen tijdens mijn onderzoek en voor het geduld tijdens de talloze e-mails en appjes met vragen daarin.

Ook wil ik De Lange Keizer bedanken mij de kans te bieden een afstudeeronderzoek binnen jullie organisatie te mogen doen. Ik heb vanaf vanuit De Lange Keizer een hele fijne ervaring gehad tijdens het doen van mijn onderzoek omdat iedereen altijd bereid was te helpen wanneer ik informatie nodig had en ik alle vrijheid kreeg het onderzoek naar mijn eigen inzicht vorm te geven.

Ik hoop van harte dat jullie veel aan dit onderzoek hebben.

Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken en iedereen die op een bepaalde manier een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek. Zonder jullie nuttige informatie was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Tot slot wil ik mijn familie bedanken voor de hulp bij het nalezen, de spelling en de layout.

Aan alle lezers veel leesplezier toegewenst!

Delft, 27 mei 2018
Paco de Heij

Inleiding

Hoe zou een kinderopvang zonder pedagogisch medewerkers er uitzien? Waarschijnlijk zal dat geen mooi plaatje worden, aangezien de kans groot is dat er snel gevaarlijke situaties door zullen ontstaan. Om ervoor te zorgen dat we hier niet achter hoeven te komen heb ik voor kinderopvangorganisatie De Lange Keizer, gevestigd met zestien locaties in Delft en omstreken onderzocht hoe zij nieuwe pedagogisch medewerkers kan aantrekken.

Aanleiding

Doordat de economie de afgelopen jaren aantrekt (NOS, 2017) stijgt de werkgelegenheid en het aantal banen binnen Nederland. Omdat er weer meer mensen werk hebben, stijgt daarmee de vraag naar kinderopvang.

Daarnaast worden er echter steeds strengere eisen gesteld aan het personeel binnen de sector Kinderopvang. Met de invoering van de Wet Innovatie Kwaliteit Kinderopvang (WIKK) per 1 januari 2018 wordt het vereiste taalniveau verhoogd, worden vrijwilligers niet meer meegeteld in de Beroepskracht-Kindratio (BKR) en wordt de inzet van stagiaires en BBL (Beroepsbegeleidende leerweg)-studenten beperkt. (Kinderopvang Totaal, 2017).

Deze twee factoren zijn de belangrijkste aanleidingen voor het groeiende personeelstekort binnen de sector Kinderopvang.

Vraagstuk

In dit onderzoek zal er aan kinderopvangorganisatie De Lange Keizer geadviseerd worden hoe zij ondanks het groeiende personeelstekort de komende jaren toch voldoende pedagogisch medewerkers kunnen aantrekken.

De hoofdvraag die centraal staat in het onderzoek luidt: "Wat kan kinderopvangorganisatie De Lange Keizer doen om pedagogisch medewerkers aan te trekken?".

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het formuleren en leveren van aanbevelingen om tot inzicht te komen hoe de organisatie ondanks de toenemende schaarste van pedagogische medewerkers deze toch kan weten aan te trekken.

Relevantie

Omdat de organisatie merkt dat minder pedagogisch medewerkers zich aanbieden terwijl de vraag naar pedagogisch medewerkers blijft stijgen dankzij organische groei en de gezonde economische staat van Nederland is het belangrijk dat er een passende oplossing gevonden wordt. Zonder pedagogisch medewerkers is er immers geen verantwoorde kinderopvang.

Methoden

De methoden die gebruikt worden voor het verkrijgen van de benodigde informatie zijn een enquête en semigestructureerde interviews. Daarnaast zal er ook een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2017 worden geraadpleegd.

Leeswijzer

Allereerst wordt de situatieschets beschreven. Vervolgens komt de probleemformulering aan bod. Daarna wordt het theoretisch kader weergegeven. Daaropvolgend wordt de methodologie van het onderzoek toegelicht. Hierna worden de resultaten weergegeven. In het hoofdstuk daarna wordt de conclusie beschreven. Na de conclusie wordt de discussie beschreven. In het daaropvolgende hoofdstuk komen de aanbevelingen aan bod. Tot slot wordt het implementatieplan uitgebreid toegelicht.

1. Situatieschets

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de interne- en externe situatie van de organisatie. Ook worden de IST- en SOLL-situatie wat betreft het vraagstuk beschreven. Dit hoofdstuk heeft als doel weer te geven wat de interne- en externe ontwikkelingen met betrekking op het vraagstuk zijn evenals de gewenste situatie voor de organisatie.

1.1 Intern

1.1.1 De Lange Keizer

De Lange Keizer is een kinderopvangorganisatie met op dit moment 16 locaties.

Deze locaties bevinden zich in Delft, De Lier, Nootdorp, Wateringen en Rijswijk.

In 2002 is de organisatie opgericht door Marja de Lange en Irma Keizer, vandaar de naam De Lange Keizer.

Beide vrouwen hebben een achtergrond binnen de kinderopvang en zagen in hun loopbaan zaken die beslist anders en vooral leuker konden. "Kinderen moesten altijd tegelijk hetzelfde doen, terwijl het ene kind veel liever buiten voetbalt en het andere kind het liefst lekker binnen zit te knutselen". (Keizer, I., persoonlijke communicatie, 2018). Volgens de twee vrouwen was de kinderopvang voor alle kinderen

te veel hetzelfde, en elk kind is nou eenmaal anders en vindt andere dingen leuk. Om die reden is de visie van de organisatie dat ieder kind zelf mag doen wat hij/zij leuk vindt. De organisatie verleent haar diensten op het gebied van opvang voor 0 tot 4-jarigen, voorschoolse opvang, tussenschoolse opvang en naschoolse opvang. Het afgelopen jaar heeft de organisatie een omzet van circa 5,2 miljoen euro behaald. Op dit moment (23 juli 2018) heeft De Lange Keizer 187 medewerkers in dienst.



Figuur 1: Logo De Lange Keizer.
Bron: De Lange Keizer (2017)

1.1.2 Visie

De visie van De Lange Keizer op kinderopvang luidt als volgt: "Kinderen hebben vele talenten en mogelijkheden in zich. Om deze te ontwikkelen dienen kinderen uitgedaagd en geprikkeld te worden door andere kinderen, de volwassenen in hun omgeving en door de omgeving zelf." (De Lange Keizer, 2017).

Vanuit eigen observatie is mij opgevallen dat de kinderen erg gestimuleerd worden om zelf met ideeën te komen in plaats dat alles voor hen bedacht wordt. Ook wordt er tal van activiteiten aangeboden waardoor kinderen de kans krijgen te ontdekken waar zij goed in zijn en wat ze leuk vinden.

1.1.3 Missie

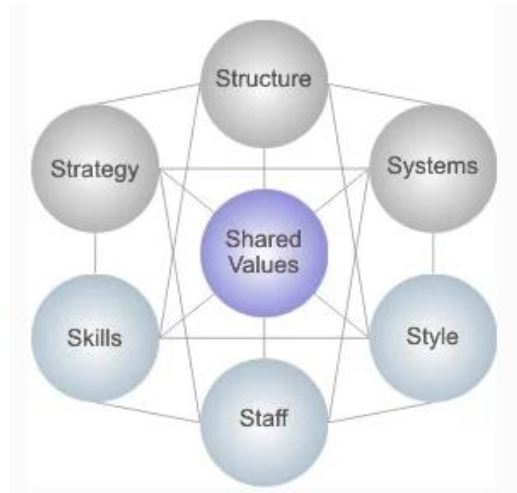
De Lange Keizer wil goede kinderopvang bieden door ieder kind op een verantwoorde en veilige manier uit te dagen tot activiteit, ontdekking en creativiteit. (De Lange Keizer, 2017).

1.1.4 HRM

Binnen de organisatie is de verdeling van taken op het gebied van HRM niet tot nauwelijks vastgelegd. De meeste administratieve en operationele taken worden verricht door de Medewerker Planning en Personeelszaken. Het grootste deel van de tactische en strategische onderwerpen met betrekking op personeel wordt opgepakt door de twee directieleden. Zelf ben ik sinds september 2017 voor vier uur per week in dienst bij de organisatie om de Medewerker Planning en Personeelszaken en de directie hierin te ondersteunen waar nodig. Het gevolg van de minimale omvang van de HR-functie is dat de focus met name ligt op de operationele kant van het vakgebied. Hierdoor wordt er mijns inziens te weinig tijd en aandacht besteed aan de strategische aspecten van HR die zich richten op de (middel)lange termijn.

1.1.5 7S Model

Voor het beschrijven van de interne analyse voor De Lange Keizer wordt er gebruik gemaakt van het 7S model dat is ontwikkeld door medewerkers van McKinsey (1981). De informatie voor de invulling van het model is bij gebrek aan beleidsdocumenten verkregen uit eigen observaties alsmede een gesprek met de directie. Er is gekozen voor dit model omdat het een goede balans weergeeft van de "harde" (Strategy, Structure & Systems) en "zachte" eigenschappen (Shared Values, Skills, Staff & Style) van een organisatie.



Figuur 2: 7S Model
Bron: McKinsey (2016).

Strategy (strategie)

De Lange Keizer werkt niet met een vastgestelde strategie of doelstellingen. Dit maakt dat de organisatie laat zien nog niet toekomstbestendig georganiseerd te zijn. Doordat de organisatie niet met een strategie of doelstellingen werkt is het voor haar en haar medewerkers moeilijk om te anticiperen op toekomstige verwachtingen en veranderingen. Dit is een punt waar de organisatie meer voordeel uit kan halen doordat de gehele organisatie zich op hetzelfde doel focust en gezamenlijk naar hetzelfde resultaat toe kan werken wat voor de medewerkers een motiverend effect kan hebben. Daarnaast wordt het ook meetbaar hoe de organisatie presteert en kunnen er maatregelen worden genomen als dit ondermaats is en successen gevierd worden als dit naar behoren of boven verwachting is.

Qua concurrentie houdt de organisatie zich niet zo zeer bezig met andere organisaties maar focust zich liever op zichzelf. Het voordeel hiervan is dat de organisatie in haar eigen kracht gelooft. Een nadeel is dat daarmee de concurrentie uit het oog verloren wordt en de organisatie bepaalde trends mist die andere kinderopvangorganisaties wel toepassen en die op termijn klanten kunnen kosten.

Wel geeft de organisatie blijk van een grote gerichtheid op klantwensen. Een voorbeeld hiervan is de verlenging van de openingstijd van bepaalde locaties tot 18.30 uur (voorheen 18.00 uur) in reactie op de vraag van ouders.

Structure (structuur)

De structuur van De Lange Keizer bestaat uit drie lagen. Allereerst zijn er de pedagogisch medewerkers, die worden aangestuurd door de locatiemanagers, die op hun beurt weer worden aangestuurd door de directie. Daarnaast is er op het kantoor in Delft ondersteunend personeel die de ICT, administratie, personeels- en kindplanning verzorgt.

Op het gebied van het nemen van beslissingen zijn er voor alle locaties richtlijnen waar binnen de locatiemanagers de ruimte krijgen dit zelf in te vullen zo lang het binnen het pedagogisch plan past. Zo krijgt iedere locatiemanager zelf budget en vrijheid om activiteiten te organiseren en te plannen. Ze zijn daarin vrij te bedenken wat ze willen zo lang het binnen het budget valt.

Systems (systemen)

Voor het verzorgen van de personeelsplanning en -administratie wordt er gebruik gemaakt van de systemen Raet en Youforce. Het kindplaatssysteem is van groot belang

voor de organisatie. Dit systeem stuurt namelijk de facturen naar de ouders. Daarnaast gaat De Lange Keizer een applicatie introduceren waarmee de ouders van de kinderen kunnen communiceren met de organisatie. De ouders kunnen dan allerlei gegevens zien in de applicatie; van het tijdstip waarop kinderen een fles hebben gehad tot de activiteiten die ze tijdens de opvang hebben verricht.

Style (leiderschapstijl)

Voor de beschrijving van de leiderschapstijl is het model van Hersey en Blanchard (1977) geïntegreerd. Er is binnen De Lange Keizer het meest sprake van de stijl "Delegeren" omdat de medewerkers taakvolwassen zijn en goed kunnen omgaan met de zelfstandigheid die zij krijgen binnen de uitoefening van hun functie. Medewerkers schakelen hun manager (of managers de directie) pas in wanneer er zich complicaties voordoen. Doordat de medewerkers zich over het algemeen goed weten te redden hoeft er tijdens werktijden weinig overlegd te worden.

Het is binnen de organisatie van groot belang dat medewerkers volgens de visie van De Lange Keizer werken. In de praktijk gebeurt dit (zoals eerder benoemd) door kinderen zelf het initiatief te laten nemen en hen vooral zelf dingen te laten doen die zij leuk vinden. De medewerkers binnen De Lange Keizer werken goed samen en zijn weinig competitief zijn ingesteld. Reden hiervoor is dat de collega's vaak moeten samenwerken bij de organisatie van activiteiten.

Daarnaast krijgen de medewerkers veel vrijheid om hun eigen ideeën tot uitvoering te brengen. Een voorbeeld hiervan is de locatie "Het Paarse Schaaap" welke is gevestigd op een boerderij. Deze locatie is er gekomen doordat een medewerker een lege portakabin tegenkwam die haar geschikt leek om op de boerderij te plaatsen.

Minder rigoureuze voorbeelden zijn medewerkers die met kinderen een klimmuur bouwden en een kabelbaan over een meer hebben bevestigd. Dit laat zien dat er voor de medewerkers binnen De Lange Keizer veel ruimte voor creatieve activiteiten is.

Shared values (gedeelde waarden)

Binnen de organisatie is het erg belangrijk dat de medewerkers de kinderen gelijkwaardig behandelen. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers geen dingen eten of drinken die de kinderen ook niet mogen, zoals snoep of frisdrank.

Ieder jaar is er een studiedag waarop de medewerkers op kosten van de organisatie allerlei workshops kunnen volgen in het kader van hun werkveld om zichzelf te ontwikkelen. Belangrijke waarden binnen de organisatie zijn dat er respect is voor elkaar en dat men elkaar helpt. (I, Zeestraten, persoonlijke communicatie, 26 april 2018). Uit gesprekken met zowel medewerkers als locatiemanagers komt telkens sterk naar voren dat bij alles wat er binnen de organisatie gebeurt, onthouden moet worden dat het kind centraal staat.

Skills (vaardigheden)

Over het algemeen werkt de organisatie graag met stoere en creatieve mensen die niet bang zijn hun mouwen op te stropen en hun handen vies te maken. Ook het om kunnen gaan met verantwoordelijkheid is erg belangrijk omdat kinderen kwetsbaar zijn en de medewerkers bijdragen aan de opvoeding van de kinderen.

Waar De Lange Keizer om bekend staat en wil staan is het zijn van een groene organisatie waar keuzevrijheid en creativiteit hoog in het vaandel staan.

De vaardigheid en expertise die er binnen De Lange Keizer nog gemist wordt is het voeren van PR en Marketing. Zoals eerder genoemd vertrouwt de organisatie vooral op haar eigen kracht en is zij weinig bezig met de promotie hiervan. De Lange Keizer zou meer klanten en potentiële medewerkers kunnen bereiken door meer te investeren in

kennis en kunde op het gebied van PR en Marketing.

Staff (personeel)

Het personeelsbestand van De Lange Keizer bestaat op dit moment (23 juli 2018) uit 187 medewerkers, waarvan 14,4% (27) mannen en 85,6% (160) vrouwen in dienst. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is veertig jaar. De Lange Keizer telt 158 pedagogisch medewerkers, 13 locatiemanagers en 15 stafmedewerkers. Hieraan is duidelijk te zien dat de pedagogisch medewerkers het hart van de organisatie vormen.

De organisatie probeert haar teams zo samen te stellen dat medewerkers met verschillende kwaliteiten elkaar aanvullen. Zo stelt Marja de Lange (persoonlijke communicatie, 3 maart 2018) "zo proberen we in ieder team bijvoorbeeld een sporter, een leidinggevend persoon, iemand die goed kan koken, iemand die goed met oudere kinderen kan opschieten te hebben. Als iedereen hetzelfde kan dan kan je inpakken."

Hetgeen er nog beter kan qua vaardigheden van het personeel is de beheersing van de Nederlandse taal. Dit is een probleem dat zich voordoet binnen de gehele Kinderopvang branche, vandaar dat er nu vanuit de politiek is ingegrepen met als maatregel een verhoging van het te beheersen taalniveau.

1.1.6 Wervingsproces

Omdat dit onderzoek rechtstreeks in relatie staat tot de werving van de organisatie wordt het wervingsproces van De Lange Keizer beschreven. Om de werving binnen de organisatie in kaart te brengen is er een gesprek gehouden met directielid Irma Keizer (zie bijlage III).

Volgens Irma verloopt de werving binnen de organisatie "een beetje rommelig". Ze is van mening dat dit voornamelijk is gekomen door de groei die de organisatie heeft doorgemaakt: "Vroeger waren we klein en wisten we precies wie we waar wilden hebben, nu zijn we veel groter en is het moeilijker dat overzicht te behouden."

Volgens het directielid ziet het wervingsproces er momenteel als volgt uit: Allereerst wordt er bij een openstaande vacature de kans geboden aan huidige medewerkers deze te vervullen om de interne doorstroom te stimuleren. Wanneer de vacature intern niet vervuld kan worden wordt deze na twee weken extern geplaatst via de Facebookpagina van de organisatie of op de regionale website Indebuurt.

Irma Keizer is van mening dat het werven via huidige medewerkers goed werkt maar dat er toch een hoop netter en gericht kan.

(I. Keizer, persoonlijke communicatie, 20 februari 2018)

Zelf denk ik dat de interne werving vrij goed functioneert maar dat het mogelijk is de medewerkers hier nog meer in te stimuleren, hier wordt later in het stuk op ingegaan. Wat betreft de externe werving bestaat deze vrijwel alleen uit het plaatsen van vacatures op de Facebook-pagina en de website Indebuurt. Mijns inziens kan De Lange Keizer haar externe werving veel nuttiger en effectiever inrichten, ook hier wordt later dieper op ingegaan.

1.1.7 Impact interne situatie op vraagstuk

De impact die de interne situatie van De Lange Keizer op het vraagstuk heeft is dat met name de cultuur van de organisatie erg bepalend is. Zo vertelt Irma Keizer (persoonlijke communicatie, 14 februari 2018) dat de organisatie vooruitstrevend is, informeel is en er op een andere manier gewerkt wordt dan in veel andere kinderopvangorganisaties. Een voorbeeld van laatstgenoemde is te zien in (bijlage VIII); De Lange Keizer ontving een "zonnetje" voor haar goede omgang met kinderen met het Syndroom van Down. Dat de organisatie hierom geprezen wordt toont aan dat niet iedere organisatie op deze manier omgaat met kinderen met een beperking. Ook verschijnt de organisatie met regelmaat in

de krant of op websites, een voorbeeld hiervan is het artikel "Van zwemles tot judo: Deze naschoolse opvang organiseert supertoffe activiteiten" dat verscheen op Indebuurt (19 juli 2018) en beschrijft hoe de organisatie het kinderen mogelijk maakt allerlei activiteiten te volgen die hen leuk lijken. Genoemde zaken komen voort uit de organisatiecultuur en dienen potentiële kandidaten wel aan te spreken omdat deze manier van werken niet voor iedereen bestemd is.

Daarnaast is ook het wervingsproces en de rol van HRM in het algemeen erg belangrijk voor het vraagstuk. Omdat de organisatie momenteel voornamelijk ad-hoc en met name intern werft valt er op deze gebieden veel te winnen.

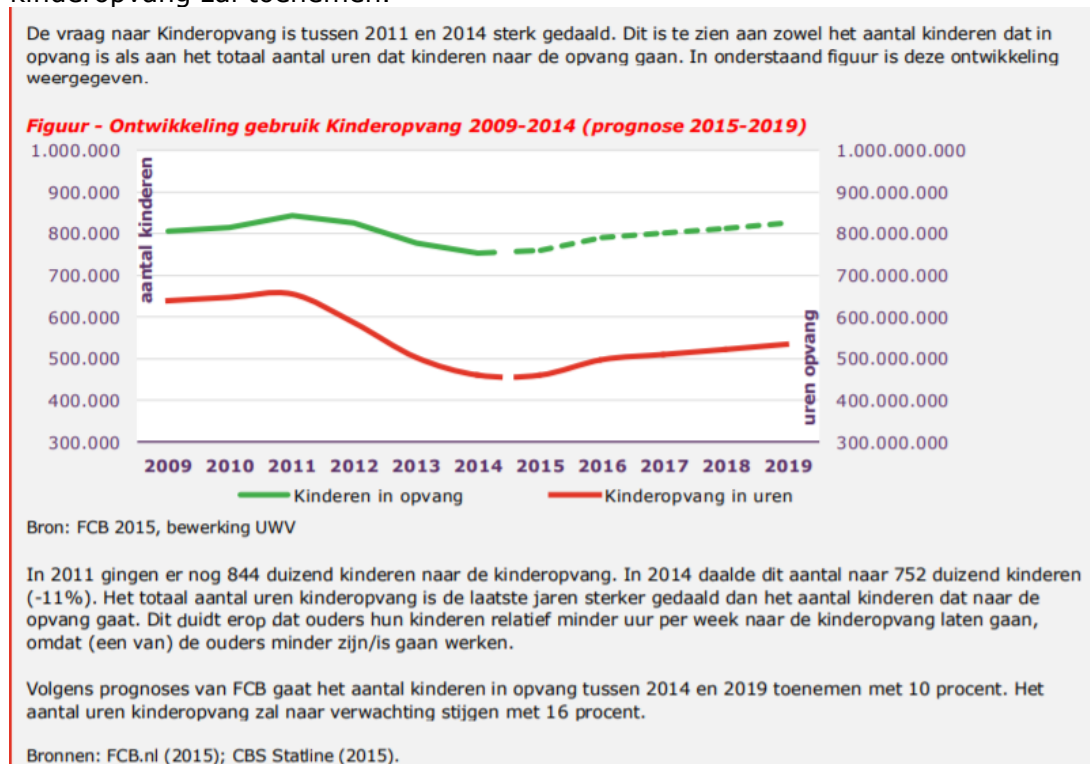
1.2 Extern

Om de externe ontwikkelingen rondom de organisatie te beschrijven wordt de DESTEP-analyse gebruikt. De letters D, E en T van Demografisch, Ecologisch en Technologisch worden niet meegenomen in de analyse. Het kopje Demografisch is niet relevant voor het vraagstuk aangezien oorzaken als vergrijzing in andere sectoren een grote oorzaak van personeelstekort zijn maar dit binnen de kinderopvang momenteel geen groot probleem is. Zo stelt het UWV (2016): "In de Kinderopvang ligt de gemiddelde leeftijd een stuk lager (dan in de branches Welzijn en Jeugdzorg). Vermoedelijk leidt de vergrijzing hier dus niet tot een grote natuurlijke uitstroom van personeel." Toch zal er in 1.3.1 kort worden ingegaan op het aantal kindgeboorten van de afgelopen jaren. Ecologisch is niet relevant omdat het vraagstuk niet te maken heeft met milieu gerelateerde zaken.

1.2.1 Economie

Volgens de NOS (2017) blijft de economie gestaag groeien. Dit zorgt ervoor dat enerzijds ouders weer meer geld beschikbaar hebben voor kinderopvang en anderzijds dat weer meer ouders werk hebben waardoor er meer kinderopvang nodig is. (Rabobank, 2017) Deze factoren zorgen ervoor, dat er steeds meer pedagogische medewerkers binnen de kinderopvang nodig zijn om de stijgende groei bij te kunnen houden.

In de figuur hieronder is te zien hoe de komende jaren naar verwachting het gebruik van kinderopvang zal toenemen.



Figuur 3: *Ontwikkeling gebruik kinderopvang 2009-2014 (prognose 2015-2019)*.
Bronnen: FCB (2015), CBS Statline (2015) & UWV (2016)

1.2.2 Sociaal-cultureel

In Nederland wordt er over het algemeen niet erg positief gekeken naar een loopbaan binnen de kinderopvang. Reden hiervoor is dat het salaris meestal niet erg hoog is en er weinig doorgroeimogelijkheden zijn. Ook wordt de sector als erg vrouwelijk beschouwd waardoor er minder mannen kiezen voor werk in de kinderopvang. Een andere reden dat weinig mannen kiezen voor een loopbaan in de kinderopvang is de negatieve beeldvorming wat betreft zedenzaken.

1.2.3 Technologisch

Binnen het vak werving wordt er steeds meer gebruik gemaakt van technologische hulpmiddelen. Zo zijn trends als Artificial Intelligence en Data Science toenemend in populariteit en is te zien dat steeds meer organisaties meegaan in deze bewegingen. Alleen de integratie van sociale mediakanalen in de werving is in de afgelopen jaren al enorm toegenomen. Zo is in het "Social Media Recruitment Onderzoek" (2017) van Mr. Work te zien dat er in 2017 voor het eerst meer gebruik gemaakt werd van Facebook voor werving dan van Werving en Selectiebureaus.

1.2.3 Politiek

Binnen de sector Kinderopvang gaat er vanuit politiek opzicht het een en ander veranderen qua wetgeving. Per 1 januari 2018 is de Wet Innovatie Kwaliteit Kinderopvang (WIKK) in werking getreden. Deze wet is gericht op vier pijlers binnen de kinderopvang: De ontwikkeling van het kind staat centraal, Veiligheid en gezondheid, Stabiliteit en meer ruimte voor pedagogisch maatwerk en Kinderopvang is een vak.

De belangrijkste politieke veranderingen met betrekking tot het vraagstuk zijn:

- Inzet anders gekwalificeerden in de buitenschoolse opvang (bso)
Er wordt gestreefd de kwalificaties waarmee men in de kinderopvang kan werken als pedagogisch medewerker uit te breiden.
- Geen formatieve inzet vrijwilligers
Vrijwilligers mogen niet langer formatief worden ingezet en tellen niet meer mee in de berekening voor de Beroepskracht Kind Ratio (BKR).
- Niveau 3F voor spreekvaardigheid
Het niveau van spreekvaardigheid dat Pedagogisch medewerkers moeten beheersen wordt gesteld op 3F.
- Beperkte formatieve inzet BBL'ers en stagiaires
Bij de inzet van beroepskrachten in opleiding (BBL'ers / BOL-stagiaires) wordt rekening gehouden met de opleidingsfase. Maximaal 33% van de formatief benodigde inzet mag bestaan uit beroepskrachten in opleiding.
(Kinderopvang Totaal, 2017).

Samenvattend betekent dit dat de pedagogisch medewerkers over een bepaald taalniveau moeten beschikken waardoor er minder mensen gekwalificeerd zijn om te werken binnen de kinderopvang. Ook tellen vrijwilligers niet meer mee in de Beroepskracht Kind Ratio (BKR) en wordt de inzet van stagiaires en beroepskrachten in opleiding beperkt waardoor er meer pedagogisch medewerkers (binnen de organisatie) aanwezig moeten zijn.

Tot slot biedt het wel perspectief dat de kwalificaties waarmee men in de kinderopvang kan werken mogelijk worden uitgebreid. Dit zou mogelijk maken dat ook mensen met een andere achtergrond werkzaam kunnen zijn binnen de kinderopvang.

1.2.4 Arbeidsmarkt

Wanneer gekeken wordt naar de arbeidsmarkt binnen de kinderopvang is ook hier een groei aan vacatures voorspeld. Zo is in figuur 4 te zien dat er zich de afgelopen jaren een stijging in ontstane vacatures binnen de Kinderopvang & peuterspeelzaalwerk heeft voorgedaan. In figuur 5 is te zien dat deze stijgende lijn zich voort gaat zetten.

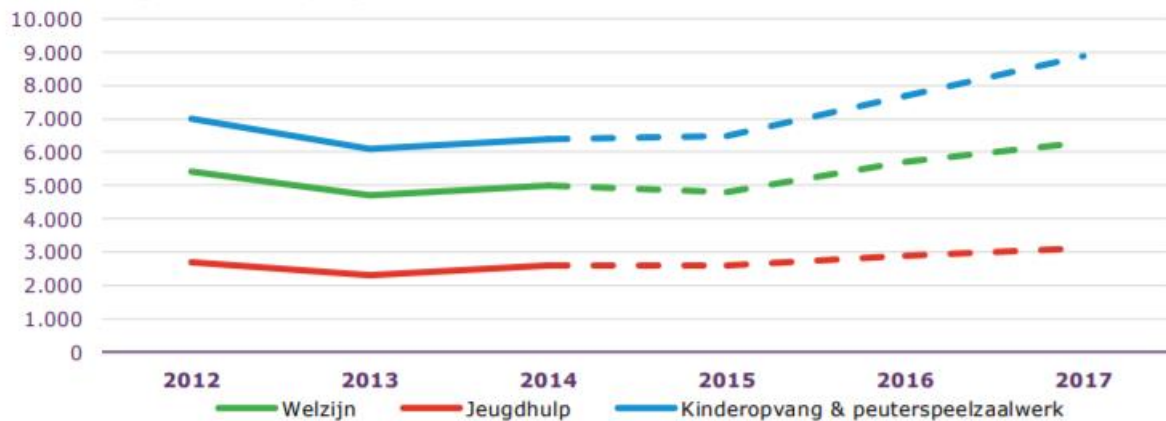
Aantal ontstane vacatures

Sector	Groei x 1.000			Groei in %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Zorg en welzijn	-7	12	18	-0,6%	1,0%	1,4%

Figuur 4: Aantal ontstane vacatures. Bron: UWV (2017)

Ontwikkeling banengroei van werknemers naar sector

Ontwikkeling 2012-2014, prognose 2015-2017



Bron: UWV (prognose juni 2015 op basis van cijfers CBS)

Figuur 5: Ontwikkeling banengroei van werknemers naar sector. Bron: UWV (2017).

Binnen de kinderopvang stijgt het aantal moeilijk vervulbare vacatures; in 2017 was dit een kwart van alle vacatures. Binnen de gehele branche zijn er wervingsproblemen. "Waar er een paar jaar geleden nog overschotten waren aan kinderopvangmedewerkers wordt het nu steeds lastiger om in de groeiende vraag te voorzien." (UWV, 2018) Het UWV (2017) stelt dat de wervingsproblemen, afgezien van de toenemende vraag, mede veroorzaakt kunnen worden door de hogere eisen wat betreft ervaring, taalniveau en diploma's. Ook kan het volgens de overheidsinstelling meespelen dat de contracten binnen de sector erg klein zijn.

1.2.5 Impact externe situatie op vraagstuk

De impact die de externe situatie van De Lange Keizer heeft op het vraagstuk wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door zowel de aantrekkende economie als de wijzigingen in de regelgeving binnen de kinderopvang. Door de aantrekkende economie zijn er meer pedagogisch medewerkers nodig en door de politieke wijzigingen daalt het aantal beschikbare gekwalificeerde pedagogisch medewerkers.

1.3 Huidige (IST) Situatie en Gewenste (SOLL) situatie

1.3.1 Huidige situatie (IST)

Doordat de economie blijft aantrekken (NOS, 2017) hebben meer ouders werk waardoor er meer kinderopvang nodig is. Ook hebben gezinnen hierdoor weer meer geld te besteden aan prijzige diensten als kinderopvang. Aan de andere kant worden volgens Kinderopvang Totaal (2017) de wetten binnen de kinderopvang met betrekking tot eisen aan personeel aangescherpt waardoor er meer pedagogische medewerkers nodig (zullen) zijn. Zoals de gehele markt binnen de kinderopvang merkt De Lange Keizer door

de groei van de organisatie dat er meer vacatures ontstaan maar aan de andere kant ook dat deze lastiger in te vullen zijn. Op dit moment is het nog geen problematische situatie maar de organisatie wil hier tijdig op kunnen anticiperen. Wanneer de organisatie zich niet aan de veranderende situatie aanpast zou zij op een bepaald moment in de knel kunnen komen op het gebied van haar personele planning.

In het verleden kwam het voor dat door de toename in geboorten de vraag naar kinderopvang ook steeg. Hieronder is te zien dat het geboortecijfer de afgelopen jaren schommelt; hieruit kan opgemaakt worden dat deze factor geen (grote) rol speelt in het vraagstuk. Daarnaast is te zien dat de gemiddelde leeftijd van de moeder bij het krijgen van haar eerste kind toeneemt, dit laat zien dat de vraag naar kinderopvang zelfs enigszins is afgenomen door de jaren heen.

Onderwerpen		Perioden	1990	2000	2013	2014	2015	2016	2017	
Levend geboren kinderen	Totaal levend geboren kinderen	aantal	197 965	206 619	171 341	175 181	170 510	172 520	169 836	
Geboorten: één- en meerlingen	Meervoudige geboorten	Tweelinggeboorten	Totaal tweelinggeboorten	2 690	3 639	2 788	2 668	2 639	2 534	2 554
Gemiddelde leeftijd van de moeder:	Bij 1e kind	jaar	27,5	29,1	29,4	29,5	29,6	29,7	29,8	

Figuur 6: Geboorte; Kerncijfers. Bron: CBS (2018)

1.3.2 Gewenste situatie (SOLL)

De gewenste situatie voor De Lange Keizer is er een waarin zij beschikt over een ruim aanbod aan gekwalificeerde pedagogisch medewerkers waardoor vacatures snel vervuld kunnen worden en de organisatie in dat proces ook kieskeurig kan zijn en kan voldoen aan de nieuwe wettelijke eisen. Ideaal zou het zijn als er meer mannen zullen solliciteren maar dit is een probleem dat speelt binnen de hele branche. Ook streeft de organisatie naar meer diversiteit in haar personeelsbestand qua afkomst, leeftijd enzovoorts. (persoonlijke communicatie, Irma Keizer, 18 februari 2018).

1.4 Deelconclusie

Dit onderzoek is relevant binnen deze organisatie omdat pedagogisch medewerkers het hart van de organisatie vormen; zonder hen geen kwalitatief goede kinderopvang. Voor De Lange Keizer is de gewenste situatie die waarin zij ruime keuze heeft bij het invullen van haar vacatures.

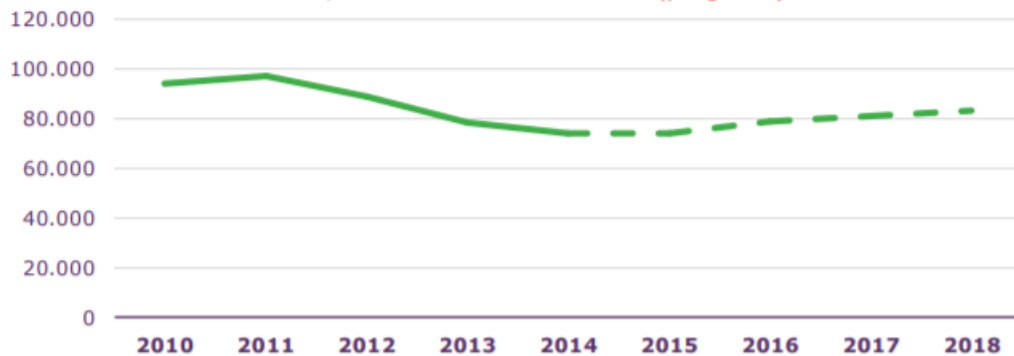
2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk komen de aanleiding, de doelstelling, de relevantie en het probleem aan bod. Dit hoofdstuk heeft als doel te informeren over het kernprobleem van het vraagstuk.

2.1 Aanleiding

In heel Nederland kunnen organisaties binnen de kinderopvang steeds moeilijker aan geschikte pedagogisch medewerkers komen stellen onder andere de Volkskrant (2017) en het Financieel Dagblad (2017). Deze trend is zich aan het ontwikkelen sinds het weer beter gaat met de Nederlandse economie.. Zoals terug is te zien in de figuur hieronder zijn er binnen de sector tussen 2011 en 2015 grote hoeveelheden medewerkers ontslagen (als gevolg van de economische crisis). Ook is te zien hoe er vanaf 2015 weer een stijgende lijn ontstaat in het aantal werknemers binnen de sector kinderopvang, door de toenemende vraag naar kinderopvang.

Naar aantallen werknemers, 2010-2014 en 2015-2018 (prognose)



Bron: FCB (2015) o.b.v. Kiwa (hier is gekozen voor het veel vraag scenario).

Figuur 7: *Ontwikkeling van de werkgelegenheid in de Kinderopvang.*

Bronnen: FCB (2015) & UWV (2016).

De Lange Keizer zelf heeft zich in de tijden van crisis goed staande gehouden en de directie zegt hier weinig negatieve effecten van te hebben gemerkt. Volgens directielid Irma Keizer (persoonlijke communicatie, 23 februari 2018) komt dit door dat de organisatie tevreden klanten heeft en er tijdens de crisis ook concurrenten zijn geweest die failliet gingen waardoor een deel van hun klanten naar De Lange Keizer kwamen. Wat betreft de medewerkers merkt de organisatie dat er een afname is in het aanbod van pedagogisch medewerkers doordat er binnen de organisatie meer vacatures ontstaan en deze steeds minder snel ingevuld worden. Deze vacatures zijn voornamelijk voor de naschoolse opvang. Zo heeft De Lange Keizer op dit moment (25 juli 2018) drie openstaande vacatures voor de naschoolse opvang. De verwachting is dat door de aantrekkende economie pedagogisch medewerkers eerder solliciteren op vacatures die ontstaan in vakgebieden die relatief beter betalen zoals het onderwijs. Wat vaak gebeurt is dat er invallers in dienst genomen worden waardoor ze in de "vaste formatie" terechtkomen en er een tekort aan invallers ontstaat. Hierdoor is De Lange Keizer vaak genoodzaakt personeel in te huren via uitzendbureaus wat zeer prijzig is. Naast de hoge kosten hiervan hebben uitzendbureaus ook niet altijd mensen beschikbaar dus qua continuïteit is dit geen zekerheid. Ook het overnemen van medewerkers van uitzendbureaus brengt hoge kosten met zich mee; namelijk zo'n €7.000,- per medewerker.

Naast eerder genoemde redenen heeft de organisatie gevraagd het onderzoek te richten op dit vraagstuk om zo te achterhalen wat hier een geschikte oplossing voor zou kunnen zijn.

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het leveren van aanbevelingen door met behulp van literatuuronderzoek, semigestructureerde interviews en een enquête tot inzicht te komen hoe De Lange Keizer ondanks de groeiende vraag naar pedagogische medewerkers toch naar behoefte pedagogische medewerkers kan aantrekken.

2.3 Relevantie

Omdat de organisatie merkt dat minder pedagogisch medewerkers zich aanbieden en de vraag naar pedagogisch medewerkers blijft stijgen dankzij organische groei en de gezonde economische staat van Nederland is het belangrijk dat er een passende oplossing gevonden wordt.

Het onderwerp is relevant omdat de organisatie afhankelijk is van voldoende geschikt personeel omdat er een bepaald aantal groepsleiders per aantal kinderen moet zijn en omdat er bij te weinig pedagogisch medewerkers geen verantwoorde kinderopvang geleverd kan worden. Men zou dus kunnen stellen dat het hebben van voldoende pedagogisch medewerkers van groot belang is. Zonder pedagogisch medewerkers immers geen geschikte kinderopvang.

2.4 Hoofdvraag en deelvragen

Het probleem waar dit adviesrapport zich op richt is dat pedagogische medewerkers zich steeds minder aanbieden bij de organisatie.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

“Wat kan kinderopvangorganisatie De Lange Keizer doen om pedagogisch medewerkers aan te trekken?”

De deelvragen die zullen bijdragen aan het beantwoorden van deze vraag zijn:

1. *Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een werkgever?*
2. *Via welke communicatiekanalen kunnen pedagogisch medewerkers bereikt worden?*
3. *Wat zijn de sterke/aantrekkelijke factoren van De Lange Keizer als organisatie?*
4. *Hoe kan De Lange Keizer haar externe wervingsproces optimaliseren?*
5. *Kan employer branding bijdragen aan het oplossen van het probleem? En zo ja, hoe?*

2.5 Afbakening

Dit onderzoek heeft uitsluitend betrekking op de functie pedagogisch medewerker; andere functies dan die van pedagogisch medewerker worden niet behandeld.

Ook zal de focus nadrukkelijk liggen op het aantrekken van nieuwe medewerkers en niet zo zeer op het behouden van huidige medewerkers, daar ervaart de organisatie momenteel namelijk geen problemen mee.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste definities en theorieën voor het begrijpen van het vraagstuk toegelicht. Ook worden er mogelijke oplossingen vanuit de praktijk en theorie beschreven.

Gezien het vraagstuk direct betrekking heeft op het werven van personeel wordt hier op ingegaan. Omdat employer branding een steeds belangrijker/vaker gebruikt middel wordt om de werving te bevorderen wordt er specifiek ingegaan op dit begrip.

3.1 Theoretische deelvragen

De volgende theoretische deelvragen worden beantwoord:

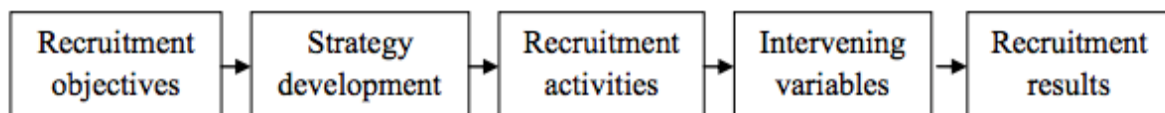
1. Wat is werving?
2. Wat is employer branding?
3. Wat zijn de voordelen van employer branding?
4. Welke communicatiekanalen kunnen worden ingezet voor employer branding?

3.1.1 Wat is werving?

Lewis stelde in 1985 dat werving (of recruitment) het volgende inhoudt: "De activiteit die een bron met sollicitanten genereert die het verlangen hebben bij de organisatie te willen werken, waaruit vervolgens de meest geschikte geselecteerd kunnen worden."

Proces van werving

Volgens Breaugh en Starke (2000) kan het proces van werving als onderstaand beschreven worden.



Figuur 7: Recruitmentproces. Bron: Breaugh & Starke (2000)

- In het eerste stadium worden de wervingsdoelen van de organisatie vastgesteld, waarmee de basis wordt gelegd voor de ontwikkeling van de verdere wervingsstrategie.
- Na het bepalen van de hoofddoelen kan de strategie gevormd worden. Om deze compleet te maken dienen de volgende vragen beantwoord te worden:

- Wie moeten er geworven worden?
- Waar moet er geworven worden?
- Wanneer moet er geworven worden?
- Welke wervingskanalen dienen er gebruikt te worden?
- Welke boodschap moet er gecommuniceerd worden?
- Wie moet het wervingsproces verzorgen?

- Nadat de wervingsstrategie vastgesteld is kan de organisatie de wervingsactiviteiten in gang zetten. Hieronder vallen onder andere de mensen die de werving uitvoeren (recruiters), de wervingskanalen en de wervingsboodschap. Deze fase heeft zeker ook betrekking tot de manier waarop deze activiteiten worden uitgevoerd.

- In het vierde stadium komen de "tussenliggende variabelen" aan bod. Dit zijn alle factoren die meetellen tussen de wervingsactiviteiten en het uiteindelijke resultaat. Denk hierbij aan de aandacht van de sollicitant, de geloofwaardigheid van de wervingsboodschap en bijvoorbeeld de aantrekkelijkheid van de organisatie in de ogen van de sollicitant.

- In de laatste fase worden de wervingsresultaten vergeleken met de initiële wervingsdoelen.

Omdat De Lange Keizer momenteel geen van deze stappen uitvoert of heeft vastgelegd zou de organisatie voordelen kunnen halen uit het implementeren van bovenstaand model. Hierop wordt dieper ingegaan bij de aanbevelingen.

Elementen excellent recruitmentproces

In het boek "Recruitment via Sociale Media" geschreven door Jacco Valkenburg (2014) worden de belangrijkste elementen van een operationeel excellent recruitmentproces als volgt beschreven:

1. Recruitmentbeleid: een uniform beleid voor werving en selectie, het specificeren van een aanpak en processen.
2. Tools en systemen: een carrièresite als centraal punt van alle marketing-activiteiten, waaronder HR Informatie Systemen (HRIS).
3. Sourcing en branding: een unieke propositie als werkgever op strategisch niveau, en een volledig geïntegreerde aanpak met slimme kosteneffectieve manieren om getalenteerde/gemotiveerde medewerkers te vinden.
4. Toegewijd recruitmentteam: het opbouwen en onderhouden van relaties met kandidaten en managers, op basis van snelheid en kwaliteit.

Bovenstaande elementen zijn binnen De Lange Keizer niet aanwezig; zo is er geen beleid voor werving en selectie, geen carrièresite, geen werkgeverspropositie en geen verantwoordelijke(n) voor de werving binnen de organisatie.

Wervingsbronnen

- Interne werving

Wanneer een organisatie een openstaande vacature heeft kan zij proberen deze intern te vervullen, met eigen personeel. Opties voor interne werving zijn zoals genoemd de huidige medewerkers, kennissen uit hun netwerk (employee referrals), voormalig medewerkers en voormalige sollicitanten.

Volgens Kluijtmans (2014) zijn de voordelen van interne werving als volgt:

- De kosten zijn lager.
- Het werven en plaatsen van de kandidaat gaat sneller omdat er minder administratieve zaken verricht hoeven te worden.
- De organisatie is al bekend met de kandidaat en kan de competenties van de medewerkers goed beoordelen.
- De medewerker kent de organisatiecultuur al. Daarom weet de organisatie of de betreffende medewerker past bij de organisatie en of deze trouw is aan de organisatie.
- Voor een eigen medewerker kost het minder tijd om zich aan te passen aan de nieuwe functie wat tijd en geld bespaard.
- Voor de eigen medewerkers van de organisatie werkt het motiverend om te zien dat er voor openstaande vacatures eerst de kans aan het eigen personeel wordt geboden.

- Externe werving

Een organisatie kan er ook voor kiezen een openstaande vacature extern proberen in te vullen. Onder externe werving worden onder andere instrumenten als advertenties, vacaturesites en campusrecruitment verstaan. (SHRM, 2016).

Volgens Oosterwijk (z.j.) zijn de voordelen van externe werving:

- Externe kandidaten brengen nieuwe ideeën met zich mee, dit bevordert de creativiteit en innovatie binnen de organisatie.
- Er wordt een grotere groep potentiële kandidaten bereikt dan bij interne werving.

3.1.2 Wat is employer branding?

Volgens de Amerikaanse Marketing Associatie is een merk/brand "een naam, term, teken, symbool, ontwerp, of een combinatie hiervan die bedoeld is de producten of diensten van een verkoper te identificeren en zich op die manier de differentiëren van de

concurrentie (Schneider, 2003). "Het employer brand belicht de unieke aspecten van hetgeen de werkgever te bieden heeft" zo stellen Backhaus en Tikoo (2004). Employer branding is volgens Brett Minchington (2014) het beeld van de organisatie als een "geweldige plek om te werken" in de gedachten van huidige medewerkers, stakeholders in de externe markt.

Het proces van employer branding heeft betrekking tot het aantrekken van talent, betrokkenheids- en retentie strategieën inzetten om het werkgeversmerk van je organisatie te versterken. Tot slot stellen Lievens, Van Hoye en Anseel (2007) dat employer branding het best gedefinieerd kan worden als de uitoefening waarin een organisatie haar reputatie en organisatie imago zowel intern als extern creëert.

Proces employer branding

Volgens Sullivan (2002) bestaat het proces van employer branding uit drie stappen: Allereerst wordt er een "Employer Value Proposition (EVP)" geformuleerd.

Deze Employer Value Proposition is een weerspiegeling van waar de organisatie voor staat en wat deze haar werknemers te bieden heeft.

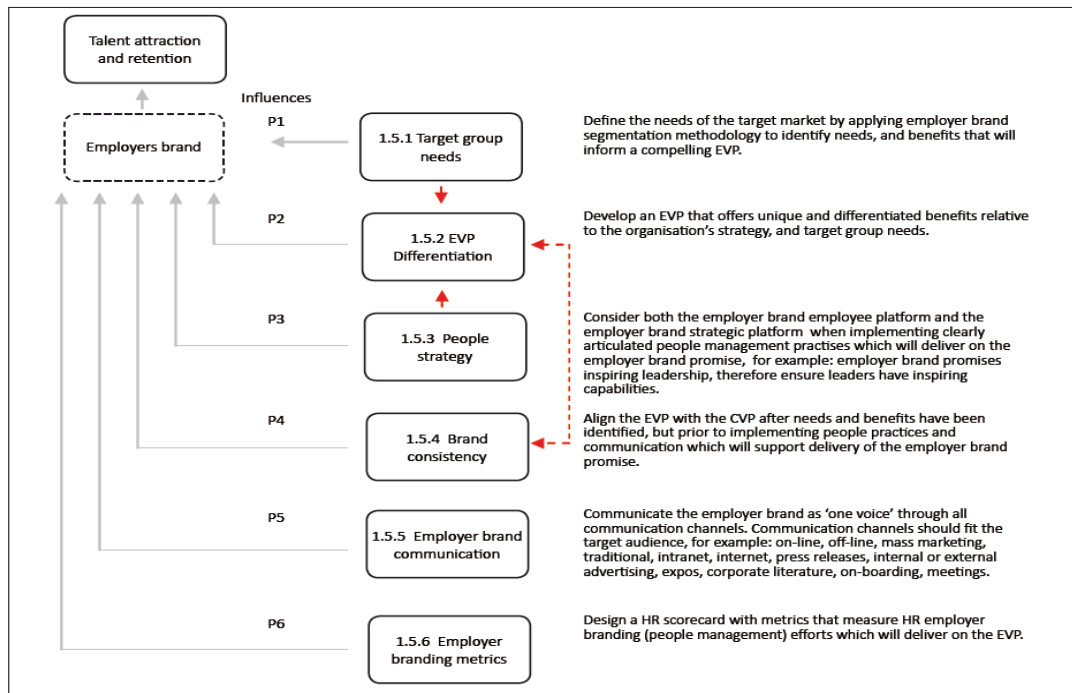
Vervolgens is het de bedoeling dat de EVP naar de buitenwereld geuit wordt richting potentiële werknemers, uitzendbureaus enzovoorts.

Externe marketing van het employer brand is vooral gericht om de doelgroep aan te trekken (Sullivan, 1999).

Interne marketing is de derde stap van employer branding. Deze stap is belangrijk omdat het de "belofte" van het employer brand toont aan nieuwe medewerkers waardoor het deel uitmaakt van de organisatiecultuur (Frook, 2001).

Annelize Botha, Mark Bussin en Lukas de Swardt (2011) hebben onderstaand model gepubliceerd dat illustreert dat het employer brand wordt gevormd door een zestal stappen:

- Allereerst worden de behoeften van de doelgroep in kaart gebracht.
- Vervolgens wordt aan de hand van deze behoeften een aantrekkelijke EVP opgesteld.
- Bij het opstellen van de EVP is de "people strategy" van groot belang. Alle HR-activiteiten dienen overeen te komen met de beloofde EVP. Wanneer deze niet overeenkomen met het geschetste beeld, knappen kandidaten af.
- Daarna moet gezorgd worden dat de EVP en de Customer Value Proposition overeenkomen.
- Daaropvolgend dient het employer brand als "een stem" gecommuniceerd te worden via alle communicatiekanalen. Voorwaarde bij deze kanalen is dat ze aansluiten bij de doelgroep.
- Tot slot wordt er een HR scorecard ontwikkeld die relevante meetgetallen bevat waardoor het succes van de employer branding gemeten kan worden. In de aanbevelingen worden bovenstaande stappen gerelateerd aan De Lange Keizer.



Figuur 8 : *Employer Brand voorspellend model.*
Bron: Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011).

3.1.3 Wat zijn de voordelen van employer branding?

In "Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand" (2012) worden "betere naamsbekendheid", "betere kwaliteit sollicitanten" en "meer reacties op vacatures" als grootste voordelen van employer branding genoemd.

Volgens Barrow en Mosley (2005) zijn de grootste voordelen van employer branding Het verbeteren van werving, het behouden van personeel (retentie) en het creëren van een verhoogde medewerkersbetrokkenheid.

Deze voordelen op zichzelf drukken zich niet direct uit in financiële opbrengsten. Daarom hebben Barrow en Mosley (2005) nog een aantal baten beschreven in hun boek "The Employer Brand", namelijk: lagere kosten, hogere klanttevredenheid en hogere opbrengsten.

Wanneer De Lange Keizer zich actief inzet op het gebied van employer branding zou dit haar bovenstaande voordelen opleveren.

3.1.4 Welke communicatiekanalen kunnen worden ingezet voor employer branding?

Ten behoeve van employer branding is er een aantal kanalen dat ingezet kan worden om te communiceren naar en met de doelgroep.

In het boek "Bouwen aan het Nieuwe Employer Brand" (2012) wordt de volgende top 10 van meest effectieve communicatiemiddelen op het gebied van employer branding genoemd:

1. Recruitment(-/werken-bij-)site
2. Vindbaarheid zoekmachines optimaliseren/Search Engine Advertising
3. Campusrecruitment
4. TV
5. Open dagen
6. Vacatures op vacaturesites
7. Beheren van communities/groups en dergelijke op social media (actief)
8. Corporate storytelling

9 (Video-)testimonials

10. Printadvertenties in de landelijke krant.”

Van bovenstaande middelen gebruikt De Lange Keizer momenteel alleen nummer 6: “Vacatures op vacaturesites”. Er kan gesteld worden dat er voor de organisatie erg veel activiteiten zijn om toe te voegen aan de huidige wervingsactiviteiten om op die manier tot meer pedagogisch medewerkers te komen. In de aanbevelingen wordt dit nader toegelicht.

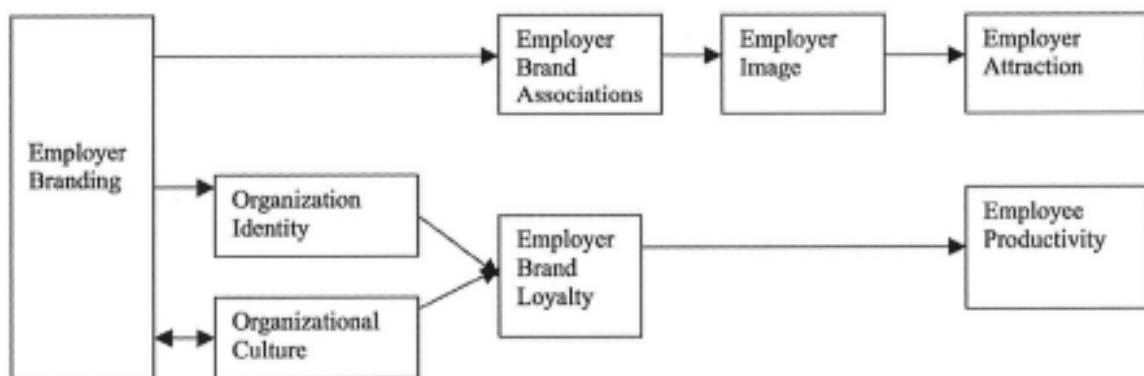
3.2 Conceptueel model employer branding

Hieronder is het conceptueel model weergegeven van de totstandkoming van employer branding volgens Backhaus en Tikoo (2004).

Er is te zien hoe employer branding twee focuspunten bevat: aan de ene kant de interne marketing (onderkant) met als doel het behouden van huidige medewerkers en aan de andere kant de externe marketing (bovenkant) gericht op het aantrekken van toekomstig potentieel medewerkers.

Aan de hand van associaties die potentiële werknemers hebben met het werkgeversmerk (employer brand) van een organisatie ontstaat er een bepaald imago in hun gedachten. Het werkgeversimago wordt gevormd door deze associaties. Het werkgeversimago creëert vervolgens een bepaalde aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever.

Intern vormt employer branding de organisatie identiteit en de organisatiecultuur. Anderzijds vormt de organisatiecultuur ook het employer brand. De organisatie identiteit en de organisatiecultuur creëren vervolgens een bepaalde loyaliteit in het werkgeversmerk. Tot slot zorgt deze loyaliteit voor een verhoogde productiviteit van de medewerkers.



Figuur 9: De totstandkoming van employer branding. Bron: Backhaus & Tikoo (2004).

3.3 Mogelijke oplossingen

In het artikel “Los personeelstekort op met andere manier van werven” van KinderopvangTotaal (2018) wordt een aantal mogelijke oplossingen voor het personeelstekort binnen de kinderopvang aangedragen.

Allereerst wordt er gepleit voor het benadrukken van het onderscheidend vermogen van kinderopvangorganisaties. Daarnaast wordt er geadviseerd “de taal van de pedagogisch medewerker” te spreken in vacatureteksten. Daarmee worden enthousiaste, vlotte onderscheidende teksten bedoeld.

Vervolgens stelt KinderopvangTotaal dat er online geworven moet worden via advertenciacampagnes en “promoted posts” op Facebook en Instagram omdat daar de doelgroep goed geselecteerd kan worden.

Volgens het artikel werkt het ook goed om pedagogisch medewerkers niet alleen officieel

te laten solliciteren maar ze ook uit te nodigen voor een open inloop omdat dit laagdrempeliger is.

Daarna wordt er beschreven dat wanneer een kinderopvangorganisatie aanbod heeft in sport of kunst, deze ook kunnen werven bij sport- en kunstopleidingen.

Tot slot wordt nogmaals gehamerd op het werven via social media. (KinderopvangTotaal, 2018).

De oplossingen die worden geboden in het artikel kan De Lange Keizer implementeren om haar werving te verbeteren, in het hoofdstuk Aanbevelingen wordt beschreven hoe de organisatie dit kan doen.

In het rapport "The Nursing Shortage: Solutions for the Short and Long Term" van Brenda Nevidjon en Jeanette Erickson (2016) wordt een aantal mogelijke oplossingen geboden. Het vak van verpleging is niet direct vergelijkbaar met kinderopvang maar het gaat in beide gevallen om een personeelstekort. De eerste relevante oplossing die toegereikt wordt is het laten werven door eigen personeel, door middel van het geven van presentaties bij relevante opleidingen en instanties en op deze manier een goed beeld te laten zien van wat het vak inhoudt. De tweede bruikbare oplossing die genoemd wordt is het nagaan wat voor arbeidsvoorwaarden medewerkers aantrekt binnen de sector, in dit geval binnen de organisatie. Als derde wordt er gepleit voor het bieden van flexibele arbeidsvoorwaarden en flexibel beleid omdat iedere medewerker anders is en andere zaken belangrijk vindt.

De eerste oplossing die wordt aangedragen gaat De Lange Keizer momenteel goed af. Het herzien van de arbeidsvoorwaarden is een actie die de organisatie kan verrichten om op die manier pedagogisch medewerkers te kunnen voorzien in hun behoeften op dit gebied bij een werkgever.

3.4 Best practices employer branding - Heineken

Wanneer het gaat om werving en employer branding is Heineken een goed voorbeeld omdat de bierproducent zijn werkgeversmerk door de jaren heen zeer sterk heeft gevormd door het ontwikkelen van originele campagnes.

In 2013 kwam Heineken in het nieuws door de ludieke wervingscampagne genaamd "The Candidate". De campagne begon met een normale wervingsprocedure waarna een aantal kandidaten uitgenodigd werd voor een gesprek. Tijdens het gesprek gebeurden er aparte dingen. Zo werd de kandidaat hand in hand naar het kantoor begeleid, viel de manager flauw en was er plotseling een brandoefening. De reacties van de kandidaten op de ongemakkelijke situaties bepaalden uiteindelijk wie er het meest geschikt was voor de functie. (Marketing Week, 2017).

In de campagne van 2016 genaamd "Go Places" werden bezoekers van de website via een interactieve video rondgeleid in de Heineken Experience. De video was niet alleen gericht aan potentiële medewerkers maar ook aan klanten en huidige medewerkers. Dit is een mooi voorbeeld van "Brand Consistency" (beschreven in figuur 8) omdat de merken voor alle "doelgroepen" overeenkomen en elkaar op die manier versterken. (Brett Minchington, 2017).

Mede door dit soort aparte en originele acties is Heineken al jaren een van de populairste werkgevers in Nederland en ter wereld (Universum, 2017).

De Lange Keizer zou Heineken als voorbeeld kunnen gebruiken door "out of the box" te denken en opvallende alternatieve wervingsboodschappen te ontwikkelen om op die manier de aandacht van potentiële kandidaten te wekken.

- Coolblue

Een andere Nederlandse organisatie die al jaren op rij goed scoort op het gebied van werving en employer branding is webwinkel Coolblue. Coolblue onderscheidt zich onder andere op het gebied van vacatureteksten door op een speelse en originele manier weer te geven wat een functie inhoudt en wat de verdere eisen zijn zonder dat het droge materie wordt. Hieronder is een voorbeeld te zien van een vacaturetekst van Coolblue.

TEAMLEIDER KLANTENSERVICE

Als Teamleider Klantenservice bij Coolblue zorg je voor op-en-top service

en verwonder jij onze klanten. Je geeft ze een glimlach van oor tot oor.

Wat je op verjaardagen vertelt dat je doet

“Op zoek naar een product? Bel me en ik vind de beste voor jou. En ondertussen praten we gezellig over 't weekend.”

Wat je écht doet

- Je zet met jouw team elke koopbehoefte om in de aankoop van het beste product voor de klant.
- Je motiveert en inspireert je medewerkers met het doel de klanttevredenheid (NPS) en de commerciële resultaten van je team te verhogen.
- Je coacht en begeleidt je medewerkers zowel op de vloer als 1-op-1, zodat ze eindbazen worden in het blij maken van klanten.
- Je maakt de Klantenservice elke dag een beetje beter door samen te werken met je collega-Teamleiders, de Aanvoerders, Planners, Verkeersleiders en Mondhoekmonitors.
- Je adviseert de Manager Klantenservice over beleidskwesties en doet verbetervoorstellen over structurele knelpunten.

Hoe je dat aanpakt

- Je bent een geboren leider die continu enthousiasme uitstraalt.
- Je bent gepassioneerd en creatief in het zoeken naar kansen.
- Je begint iedere dag met een dagstart waarin je jouw team meeneemt in de behaalde resultaten van gisteren en de doelstellingen van vandaag.
- Je geeft jouw medewerkers de juiste tools en begeleiding om elke dag een beetje beter te worden in sales en de rest van hun werkzaamheden.

Figuur 11: Vacature Teamleider Klantenservice Bron: Coolblue (2018).

Ook uit de originaliteit van Coolblue kan De Lange Keizer inspiratie halen voor haar gehele wervingsproces. Door vacatureteksten en communicatie in het algemeen net even minder standaard te verwoorden dan de concurrentie vergroot men de kans de voorkeur te krijgen boven de dertien in een dozijn organisaties waarvan alle teksten vrijwel identiek zijn. Dit is voor De Lange Keizer een manier om op te vallen tussen de concurrentie en te laten zien dat het een ander soort organisatie is, zoals zij zelf stelt.

3.5 Best practice werving kinderopvang

- CompaNanny

De kinderopvangorganisatie CompaNanny is gestart met een zogenaamd “traineeship” voor universitair opgeleiden. De organisatie stelt dat de branche steeds interessanter wordt voor hbo- en wo-opgeleide mensen. Het enige probleem is vaak dat deze groep vaak praktijkervaring mist waardoor ze niet op de groep mogen staan. Tijdens een tweejarig programma leren de *trainees* alles over kinderopvang, van onderwerpen als groepsdynamiek tot pedagogiek en leiderschap. (CompaNanny, 2017)

Omdat het voor alle kinderopvangorganisaties lastiger wordt geschikt personeel te vinden is het nodig om alternatieve manieren te bedenken om medewerkers aan te trekken en aan de organisatie te binden. De Lange Keizer kan dit soort oplossingen zelf ook toepassen om op die manier op een andere wijze een ingang te vinden tot nieuwe groepen van potentiële kandidaten.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier er de benodigde informatie verzameld wordt en hoe de onderzoeksvragen worden beantwoord. Als eerste komen de vormen van onderzoek aan bod. Vervolgens wordt er op deze vormen ingegaan. Hierna wordt de steekproef van het onderzoek besproken. Daaropvolgend worden de meetinstrumenten per deelvraag beschreven. Tot slot komen de data-analyse, procedure en de maatregelen voor waarborging van de betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid ter sprake.

4.1 Typen onderzoek

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van zowel deskresearch als kwalitatief- en kwantitatief onderzoek om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden.

Er wordt deskresearch gedaan om informatie te verzamelen voor de beantwoording van de theoretische deelvragen.

Om te achterhalen wat de pedagogisch medewerkers en het directielid als de aantrekkelijke kanten van de organisatie zien worden er semigestructureerde interviews gehouden.

Om meer inzicht te krijgen in de manieren waarop en kanalen waarmee de pedagogisch medewerkers naar werk zoeken wordt er gebruik gemaakt van een enquête.

Er is gekozen voor een combinatie van zowel semigestructureerde interviews als een enquête om enerzijds kwalitatieve resultaten te verzamelen door meer de diepte in te gaan in de interviews, en anderzijds kwantitatieve resultaten te verkrijgen om de (voorkeuren van de) doelgroep beter in kaart te brengen.

Daarnaast is er in de vraagstelling van beide methoden overlap gecreëerd. De reden hiervoor is om in kaart te brengen of de meningen over de organisatie, binnen verschillende hiërarchische lagen overeenkomen of dat er bepaalde discrepanties aanwezig zijn.

4.2 Deskresearch

Ter beantwoording van de vragen uit het theoretisch kader is er gebruik gemaakt van deskresearch. Er zijn voornamelijk boeken en webpagina's geraadpleegd. Reden hiervoor is dat er met een combinatie van deze twee erg veel informatie beschikbaar is waardoor vrijwel alle theoretische vragen beantwoord konden worden. Naast boeken en webpagina's is er ook gebruik gemaakt van een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) dat enkele maanden geleden is afgenomen onder alle medewerkers. Uit het MTO (bijlage VII) kan informatie worden verkregen over wat de medewerkers als sterke of minder sterke punten van de organisatie ervaren.

Interview directielid

Om de werving binnen de organisatie in kaart te brengen is er een gesprek gevoerd met directielid Irma Keizer (zie bijlage III). Dit interview is gebruikt bij het schrijven van de situatieschets. Er is gekozen voor een interview met het directielid omdat zij op de hoogte is van de ontwikkelingen op het gebied van werving binnen de organisatie en hier relevante informatie over kan geven. Een andere reden hiervoor is het ontbreken van een volwaardig strategische HR-functie binnen de organisatie.

Gesprek directie

Voor de invulling van het 7S model om de interne organisatie te analyseren is er voornamelijk uit eigen observaties geput en is er ter aanvulling een gesprek gehouden met beide directieleden.

4.3 Kwalitatief onderzoek: Interviews directielid, locatiemanager en pedagogisch medewerker

Voor het houden van semigestructureerde interviews met een aantal personen met een sleutelfunctie binnen de organisatie is gekozen om op deze manier meer de diepte in te

gaan over de organisatie. Deze sleutelfuncties zijn pedagogisch medewerker, locatiemanager en directeur. Voor deze functies is gekozen omdat er misschien totaal verschillende beelden zijn binnen de "groepen" van waar de organisatie voor staat en wat de organisatie aantrekkelijk of minder aantrekkelijk maakt voor potentiële medewerkers. Van de pedagogisch medewerkers is het relevant informatie te verkrijgen over de reden waarom zij destijds hebben gekozen voor De Lange Keizer als werkgever. Tot slot is het van toegevoegde waarde te weten te komen via welke kanalen zij bekend zijn geworden met De Lange Keizer zodat er naar voren komt welke communicatiekanalen gebruikt worden onder pedagogisch medewerkers.

Zoals beschreven wordt in het boek "Bouwen aan het nieuwe Employer Brand" (2012) en zoals te zien is in het figuur "Employer Brand Predictive Model Theoretical implications." in het theoretisch kader is de eerste stap bij het ontwikkelen van een employer brand het bepalen van de Employer Value Proposition (EVP). Aan de hand van de uitkomsten van de interviews kan de organisatie deze eerste stap grotendeels uitvoeren.

Bij de afname van de semigestructureerde interviews is er gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst. Tijdens de interviews is er tussen de "vaste vragen" doorgevraagd om tot meer uitgebreide en volledige antwoorden te komen wanneer de onderzoeker verduidelijking nodig achtte.

4.4 Kwantitatief onderzoek: Enquête pedagogisch medewerkers

Er is gekozen voor het afnemen van een enquête onder de pedagogisch medewerkers die drie jaar of korter in dienst zijn om meer informatie te verkrijgen over deze doelgroep. De keuze om enkel pedagogisch medewerkers te vragen is dat zij waarschijnlijk op een andere manier denken, te bereiken zijn en belang hechten aan andere zaken dan pedagogisch medewerkers die al vijftien jaar in dienst zijn. De verwachting is dat de meningen en gedragingen van de pedagogisch medewerkers die drie jaar of korter in dienst zijn, meer aansluiten bij die van de huidige werkzoekende pedagogisch medewerkers.

De onderwerpen die onder andere aan bod komen in de vragen zijn de bereikbaarheid van de doelgroep en de belangen van de doelgroep.

Daarnaast wordt er informatie verzameld over wat de medewerkers zien als sterke kanten van De Lange Keizer zodat deze verwerkt kunnen worden in de EVP en in de toekomst effectief naar de buitenwereld gecommuniceerd kunnen worden. Tot slot wordt er inzicht verkregen over de manier waarop de pedagogisch medewerkers zoeken naar werk, zodat deze informatie gebruikt kan worden voor de toekomstige werving. De enquête (zie bijlage V) bevat zowel open als gesloten vragen.

4.5 Steekproef

Voor het invullen van de enquête zijn alle (43) pedagogische medewerkers die drie jaar of korter in dienst zijn benaderd.

De steekproefcalculator van Alles Over Marktonderzoek (2015) stelt dat als er een steekproefmarge van 5% gehanteerd wordt en de populatie 43 is er 39 respondenten zouden moeten reageren om een betrouwbaarheidsniveau van 95% te behalen.

Voor de semigestructureerde interviews wordt er gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef, d.w.z.; er is gekeken naar variatie in functies, beschikbaarheid en de capaciteit te kunnen vertellen over De Lange Keizer als organisatie en werkgever, vanuit mijn opinie. Enkele personen die aan deze eisen voldeden zijn vervolgens uitgenodigd voor een interview.

4.6 Meetinstrumenten per deelvraag

1. Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een werkgever?

Deze deelvraag wordt meetbaar gemaakt door informatie te verzamelen over wat pedagogisch medewerkers aantrekkelijk vinden in een organisatie als werkgever. Deze

informatie wordt verzameld in de vorm van een enquête voor pedagogisch medewerkers en semigestructureerde interviews met een directielid en pedagogisch medewerkers.

2. Via welke communicatiekanalen kunnen pedagogisch medewerkers bereikt worden?

Het meten van deze deelvraag gebeurt door in zowel de interviews als in de enquête vragen te verwerken over de bereikbaarheid van pedagogisch medewerkers.

3. Wat zijn de sterke/aantrekkelijke factoren van De Lange Keizer als werkgever?

Deze vraag wordt gemeten door vragen te stellen in de vorm van interviews en een enquête over wat de pedagogisch medewerkers zien als sterke/aantrekkelijke kanten van De Lange Keizer als werkgever.

De benodigde informatie voor het beantwoorden van deze deelvraag zal gehaald worden uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek (2017), een enquête, interviews met een directielid, een locatiemanager en een pedagogisch medewerker.

4. Hoe kan De Lange Keizer haar externe wervingsproces optimaliseren?

De meting van deze deelvraag wordt verricht door het afnemen van een semigestructureerd interview met een directielid en het raadplegen van literatuur over wervingsprocessen.

5. Kan employer branding bijdragen aan het oplossen van het probleem? En zo ja, hoe?

Het meten van deze deelvraag wordt gedaan door het vinden van verbanden tussen wervingsresultaten en employer branding in literatuur.

4.7 Data-analyse

De resultaten van de enquête worden verwerkt in Google Forms en Excel. De data wordt automatisch weergegeven in cirkeldiagrammen of andere figuren zodat er een duidelijk overzicht ontstaat. Deze resultaten worden toegevoegd in bijlage V.

De uitkomsten van de interviews worden "woordelijk" getranscribeerd en toegevoegd in bijlage II van het onderzoek. Na het transcriberen worden er verbanden en opmerkelijke uitkomsten gezocht binnen de antwoorden van de ws.

4.8 Procedure

Voor de afname van de enquête is gekozen voor Google Forms. De reden hiervoor is dat niet alle medewerkers even goed overweg kunnen met technologische middelen. Google Forms is een vrij gebruiksvriendelijke optie voor een enquête.

Voor de enquête kregen de medewerkers een e-mail toegestuurd (zie bijlage IV) met daarin het verzoek de vragen in te vullen voor 30 april 2018.

Wat betreft de interviews is de procedure bij ieder interview hetzelfde; er zal een korte introductie gegeven worden over het onderzoek waarna de vragen op gelijke wijze gesteld worden. Ook zal er gezorgd worden dat de omstandigheden bij het afnemen van de interviews telkens vergelijkbaar zijn.

4.9 Maatregelen waarborging betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid - Enquête

De betrouwbaarheid van de enquête zal redelijk hoog liggen aangezien De Lange Keizer een vrij informele organisatie is waar eventuele kritiek geuit mag worden. Ook is De Lange Keizer over het algemeen een stabiele organisatie waar geen grote organisatorische veranderingen plaatsvinden. Dit zorgt ervoor dat de kans groot is dat de situatie binnen de organisatie bij een tweede meting van de enquête vergelijkbaar zal zijn. Daarnaast bevatten de vragen van de enquête hoofdzakelijk "positieve" onderwerpen waardoor respondenten zich minder tot niet bezwaard voelen om eerlijk antwoord te geven.

Ook is bij de formulering van de vragen suggestiviteit in de vraagstelling zo veel mogelijk vermeden door deze zo objectief mogelijk te verwoorden. Op deze manier wordt de

mogelijkheid tot het geven van wenselijke antwoorden zo veel mogelijk beperkt. Wat betreft de validiteit van de enquête zijn de vragen zo geformuleerd dat er precies gemeten wordt wat er nodig is voor het onderzoek; namelijk de voorkeuren en eigenschappen van de doelgroep pedagogisch medewerkers.

De enquête is bruikbaar voor de organisatie omdat er inzicht verkregen wordt van het beeld dat de pedagogisch medewerkers hebben van de organisatie. Voor een werkgever is het nuttige informatie omdat zij weet waar de verbeterpunten liggen binnen de organisatie. De resultaten van de enquête zijn bruikbaar omdat de organisatie een goed beeld krijgt van haar aantrekkelijke en minder aantrekkelijke kanten. Ook kan zij goed in kaart brengen wat de eigenschappen van haar te werven doelgroep zijn waardoor hier in de toekomstige werving op ingespeeld kan worden.

Om de respons van de enquête te verhogen is er een week na het verzenden van de enquête een herinneringsmail verzonden om de gedachten aan het invullen van de enquête te stimuleren.

- Semigestructureerde interviews

De betrouwbaarheid van de interviews wordt om de genoemde redenen bij de enquête op een vergelijkbare manier gegarandeerd.

De interviews zijn valide omdat de omstandigheden van de interviews elke keer vergelijkbaar zullen zijn; zo zullen de interviews in een rustige ruimte plaatsvinden en zal er zeker gemaakt worden dat de geïnterviewden voldoende tijd hebben zodat er geen haast gemaakt hoeft te worden. Ook worden de vragen in ieder interview op dezelfde manier gesteld zodat er geen verschil qua interpretatie optreedt. De uitkomsten van de interviews zijn bruikbaar voor De Lange Keizer omdat zij hieruit kan opmaken of er op de verschillende lagen binnen de organisatie hetzelfde beeld van de organisatie is gevestigd.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten die zijn voortgekomen uit het onderzoek beschreven. De resultaten worden per (praktijk)deelvraag weergegeven waarbij uit drie onderzoeksbronnen geput wordt: een enquête, interviews en een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

5.1. Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een organisatie?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag is er met name gekeken naar de resultaten voortkomend uit de enquête en die van het eerder verrichte tevredenheidsonderzoek.

Enquête

- Praktische voordelen

Opvallend aan de antwoorden op de vraag "Waar let je op bij het zoeken naar een (nieuwe) baan/werkgever?", was dat het merendeel van de respondenten aangaf praktische voordelen belangrijker te vinden dan een organisatie met een goede werksfeer of een aansprekende visie. Zo beschreef ruim een derde (35,7%) van de respondenten gekozen te hebben voor de organisatie vanwege het aantal contracturen, de ligging en de werktijden.

- Goede werksfeer

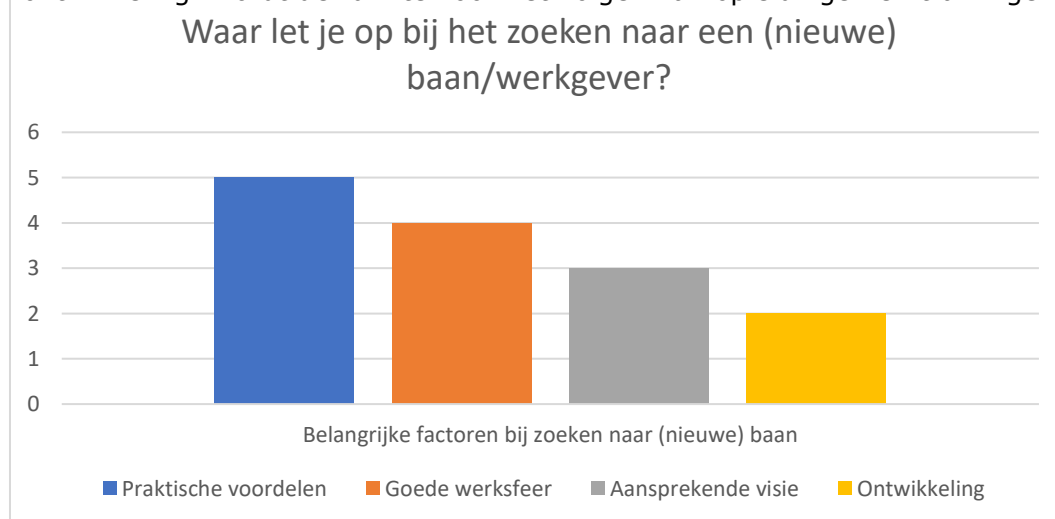
Het tweede meest gegeven antwoord is "goede werksfeer". 28,6% van de respondenten gaf aan hier belang aan te hechten bij het zoeken naar een baan. Met "goede werksfeer" wordt een omgeving met ruimte voor openheid waarin men elkaar respecteert bedoeld.

- Aansprekende visie

Op de derde plaats staat dat de werkgever een aansprekende visie moet hebben; dat stelde 21,4% van de respondenten. Onder "aansprekende visie" wordt een bepaald idee over het op een bepaalde manier van werken met kinderen bedoeld.

- Ontwikkeling

Als vierde meest gegeven antwoord werd "ontwikkeling" genoemd. 14,3% van de respondenten gaf aan dit belangrijk te vinden in een nieuwe baan/werkgever. Met "ontwikkeling" wordt de ruimte voor het volgen van opleidingen en trainingen bedoeld.



Figuur 12: Enquêtevraag. Bron: Bijlage V.

Interviews

Uit de interviews kwamen nog enkele andere aanvullingen.

Zo stelde pedagogisch medewerkster (zie bijlage II) dat pedagogisch medewerkers

vooral belang hebben bij het werken in een veilige werkomgeving. Directielid Irma Keizer vertelde (zie bijlage II) dat pedagogisch medewerkers in haar ogen vooral behoefte hebben aan een werkgever die aandacht voor ze heeft. Tot slot is locatiemanager Ilona Zeestraten van mening (zie bijlage II) dat het belangrijk is dat een werkgever vertrouwen biedt aan haar (pedagogisch) medewerkers door hen de ruimte te geven zelf bepaalde situaties op te lossen zonder overal te dicht op te zitten.

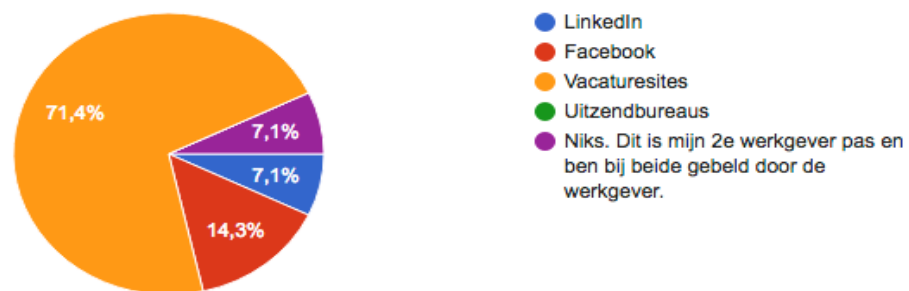
5.2. Via welke communicatiekanalen kunnen pedagogisch medewerkers bereikt worden?

Enquête

In de figuur hieronder wordt weergegeven dat tien van de veertien respondenten bij het zoeken naar werk het meest zoeken via vacaturesites. Daarna volgt "Facebook" met twee stemmen en "LinkedIn" met één stem.

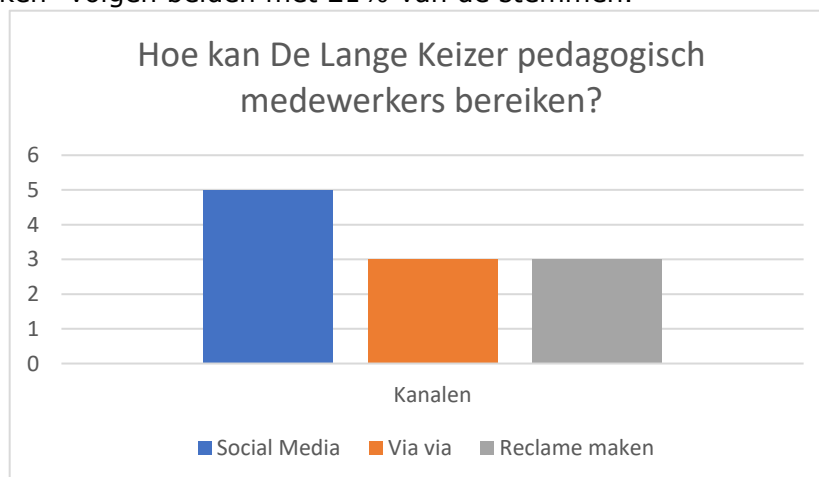
Welke kanalen gebruik(te) je het meest bij het zoeken naar een baan?

14 reacties



Figuur 13: Enquêtevraag. Bron: Bijlage V.

Hieronder is te zien dat 35% van de respondenten stelt dat pedagogisch medewerkers het best te bereiken zijn via social media. Zowel "Via Via" (via bekenden) als "Reclame maken" volgen beiden met 21% van de stemmen.



Figuur 14: Enquêtevraag. Bron: Bijlage V.

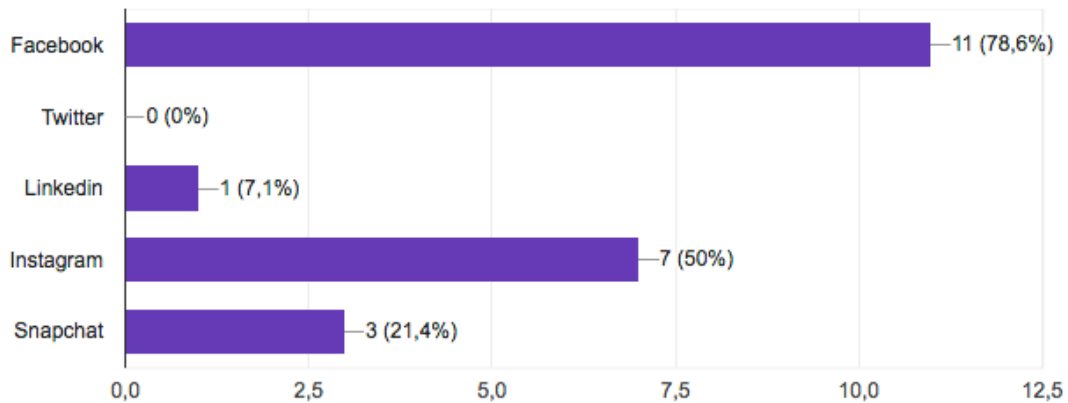
Interviews

Uit de interviews met de pedagogisch medewerker en locatiemanager Ilona Zeestraten kwamen vergelijkbare antwoorden. De pedagogisch medewerker gaf aan dat pedagogisch medewerkers volgens haar via bekenden het best te bereiken zijn. Ilona Zeestraten stelt dat voor de jongere generatie social media de beste manier is om hen te bereiken. Voor de oudere pedagogisch medewerker zijn de traditionele kanalen zoals de krant wellicht beter. Om die reden denkt zij dat een combinatie van beiden het meest effectief is.

In figuur 15 is af te lezen dat de meeste respondenten in hun vrije tijd actief zijn op Facebook en daarna op Instagram. Op de derde plaats staat Snapchat.

Op welk sociale mediakanaal ben je het meest actief in je vrije tijd?

14 reacties



Figuur 15: *Enquêtevraag*. Bron: Bijlage V.

Opvallend is dat er weinig van de respondenten aangeven het meest actief te zijn op LinkedIn in hun vrije tijd.

5.3. Wat zijn de sterke/aantrekkelijke factoren van De Lange Keizer als organisatie?

In zowel de interviews als in de enquête (zie bijlagen II en V) is gevraagd De Lange Keizer in drie woorden te beschrijven. Van alle antwoorden werden "Vrij(heid)" en "Vooruitstrevend" beiden vijf keer genoemd bij het beschrijven van de organisatie. Op de gedeelde tweede plaats worden de begrippen "Gezellig", "Kindgericht" en "Creatief" allen vier keer benoemd. Ook is er bij zowel de interviews als in de enquête gevraagd wat de organisatie onderscheidt van andere kinderopvangorganisaties. Opvallend is dat er één begrip was dat veruit het meeste werd genoemd. Het woord "Visie" werd namelijk negen van de vijftien keer genoemd. Met visie wordt de manier waarop er binnen de organisatie met kinderen wordt omgegaan.

Enquête

Hieronder is te zien dat het grootste deel van de respondenten aangaf voor De Lange Keizer is gaan werken vanwege de manier van werken met kinderen, oftewel de (pedagogische) visie van de organisatie.

Wat was voor jou de belangrijkste reden om voor De Lange Keizer te gaan werken?

14 reacties



Figuur 16: *Enquêtevraag*. Bron: Bijlage V.

Interviews

Volgens directielid Irma Keizer zijn voornamelijk de visie, het gemêleerde personeel en de ruimte voor inbreng van eigen ideeën de sterke en aantrekkelijke punten van de organisatie. Het directielid is ook van mening dat met name de vrije manier van werken met kinderen een groot pluspunt is van de organisatie. Zo stelt Irma Keizer: "Onze manier van werken. Het feit dat kinderen zelf mogen kiezen en dat we de kinderen niks opleggen. Dat horen ze van anderen maar ook via de website lezen ze dat." (persoonlijke communicatie, 16 februari 2018).

Locatiemanager Ilona Zeestraten (zie bijlage II) is van mening dat met name de vrijheid, de ruimdenkendheid en het vernieuwend zijn, de meest aantrekkelijke eigenschappen van de organisatie zijn.

Een pedagogisch medewerkster (zie bijlage II) stelt dat de originaliteit en de vrijheid binnen de organisatie aantrekkelijk zijn en dat deze de organisatie onderscheidend maken.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (2017) (zie bijlage VII voor samenvatting) bleek dat er een aantal aspecten was dat positief scoorde. Allereerst gaf 81,3% van de respondenten aan voldoende verantwoordelijkheid te hebben bij de uitvoering van hun werk. Daarnaast gaf 70% aan zijn/haar werk gevarieerd te vinden, 20% antwoordde deels eens. Tot slot is ook de stelling "Ik krijg ruimte om zelf met ideeën te komen." positief beantwoord, 75% van de respondenten gaf het antwoord "eens" en 23,8% "deels eens".

Daarnaast gaven de medewerkers aan zeer te spreken te zijn over de manier waarop er binnen de organisatie met kinderen gewerkt wordt omdat kinderen, in tegenstelling tot veel andere kinderopvangorganisaties, veel vrijheid krijgen en zelf mogen kiezen wat ze wanneer willen doen.

5.4. Hoe kan De Lange Keizer haar externe wervingsproces optimaliseren?

Om haar externe werving te optimaliseren kan De Lange Keizer een wervingsproces opstellen waardoor het voor iedereen duidelijk is welke stappen er genomen dienen te worden en er helderheid ontstaat. De Lange Keizer kan dit doen aan de hand van het model van Breaugh en Starke (2000) dat is beschreven in het theoretisch kader.

In het boek "Recruitment via Sociale Media" (Valkenburg, 2014) worden de belangrijkste elementen van een operationeel excellent recruitmentproces als volgt beschreven:

1. Recruitmentbeleid: een uniform beleid voor werving en selectie, het specificeren van een aanpak en processen.
2. Tools en systemen: een carrièresite als centraal punt van alle marketing-activiteiten, waaronder HR Informatie Systemen (HRIS).
3. Sourcing en branding: een unieke propositie als werkgever op strategisch niveau, en een volledig geïntegreerde aanpak met slimme kosteneffectieve manieren om getalenteerde/gemotiveerde medewerkers te vinden.
4. Toegewijd recruitmentteam: het opbouwen en onderhouden van relaties met kandidaten en managers, op basis van snelheid en kwaliteit.)

De organisatie kan met behulp van het implementeren van bovenstaande elementen haar wervingsproces optimaliseren.

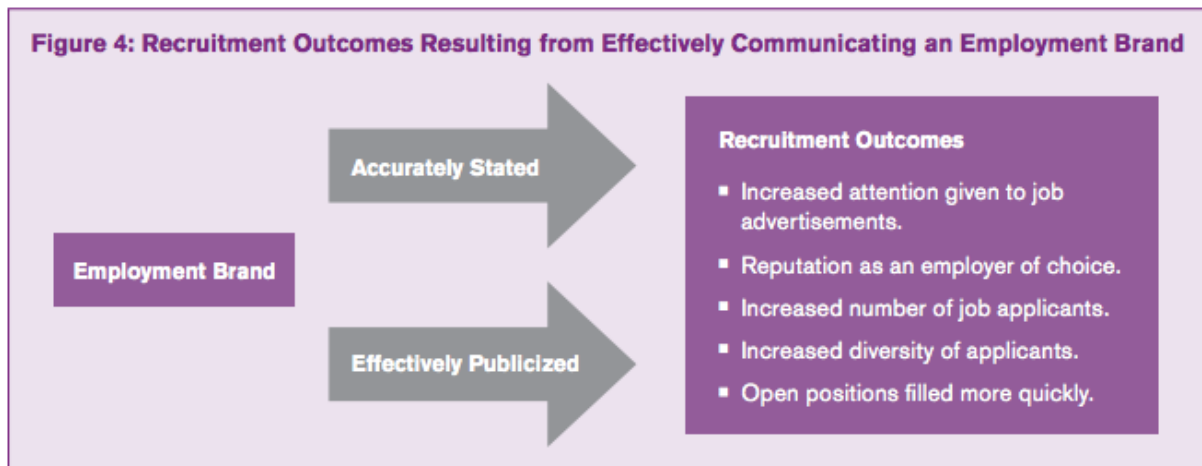
5.5. Kan employer branding bijdragen aan het oplossen van het probleem? En zo ja, hoe?

Wanneer gekeken wordt naar het theoretisch kader valt te concluderen dat employer branding, wanneer effectief geïmplementeerd, kan resulteren in een aantal factoren die

bijdragen aan een verbeterde werving.

Volgens Waasdorp, Hemminga en Roest (2012) resulteert goede employer branding in betere naamsbekendheid, betere kwaliteit van sollicitanten en meer reacties op vacatures.

Ook in de figuur hieronder is te zien dat mits het employer brand accuraat verwoord en effectief gepubliceerd wordt, dit onder andere sneller vervulde vacatures en een grotere diversiteit aan sollicitanten oplevert.



Figuur 17: *Wervingsresultaten voortkomend uit effectieve communicatie van een employer brand.* Bronnen: Society for Human Resource Management. (2008). Babcock, P. (2015). Allen, D., Mahto, R., & Otondo, R. (2007, November).

Tot slot wordt er in het conceptueel model (Backhaus & Tikoo, 2004) geschetst dat wanneer een organisatie (succesvol) employer branding bedrijft, dit leidt tot het verkrijgen van een bepaald werkgeversimago. Als dit een positief werkgeversimago is, zou dit vervolgens moeten resulteren in aantrekkelijkheid van de werkgever.

Aan de hand van genoemde resultaten kan er vastgesteld worden dat een effectieve inzet van employer branding zal bijdragen aan het werven van meer pedagogisch medewerkers. Reden hiervoor is dat er kwalitatief betere sollicitaties zullen binnenkomen van kandidaten die zich op een bepaalde manier identificeren met de eigenschappen van De Lange Keizer waardoor de kans vergroot dat zij binnen de organisatie passen.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden eerst per deelvraag de belangrijkste resultaten besproken. Vervolgens worden de belangrijkste conclusies uit het onderzoek beschreven. Het doel van dit hoofdstuk is om met behulp van de conclusies de hoofdvraag te beantwoorden.

Doordat De Lange Keizer merkte dat er minder pedagogisch medewerkers zich aanbieden bij de organisatie, en er door de groei van de organisatie meer pedagogisch medewerkers nodig zijn, is er in dit onderzoek getracht een antwoord te vinden op de volgende hoofdvraag:

“Hoe kan De Lange Keizer pedagogisch medewerkers aantrekken?”.

6.1 Conclusies deelvragen

1. Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een werkgever?

Uit de resultaten is gebleken dat pedagogisch medewerkers voornamelijk praktische voordelen, een fijne werksfeer en een aansprekende visie zoeken in een werkgever/baan. Hier kan De Lange Keizer haar werving dus op aanpassen.

2. Via welke communicatiekanalen kunnen pedagogisch medewerkers bereikt worden?

In de resultaten kwam naar voren dat pedagogisch medewerkers tijdens het zoeken naar werk het best bereikt zijn via vacaturesites en Facebook.

In hun vrije tijd zijn pedagogisch medewerkers te benaderen via de sociale mediaplatformen Facebook, Instagram en Snapchat.

Via deze kanalen kan De Lange Keizer dus het meest effectief gaan werven.

Wanneer het gaat om het aantrekken van pedagogisch medewerkers stelt de doelgroep zelf dat dit het best gedaan kan worden met behulp van sociale media, via via en door het maken van reclame.

3. Wat zijn de sterke/aantrekkelijke factoren van De Lange Keizer als organisatie?

Uit de resultaten is gebleken dat veel personen binnen de organisatie een bepaalde vrijheid ervaren in zowel de manier van werken met de kinderen als in de ruimte om eigen ideeën in te brengen en uit te voeren. Ook werd vooruitstrevendheid als sterke kant van de organisatie beschreven, zo vertelde directielid Irma Keizer in het interview (zie bijlage II): “Vaak als we ergens bij studiedagen workshops bijwonen zijn onze mensen vaak teleurgesteld omdat ze dan iets hebben van “ja maar dat doen wij allang”, zoals het werken met kosteloos materiaal bijvoorbeeld.

De meeste medewerkers gaven aan dat de visie van de organisatie hetgeen is dat haar onderscheidt van de andere kinderopvangorganisaties.

Genoemde factoren kan de organisatie verwerken in haar wervingsboodschap om zich als organisatie zo aantrekkelijk mogelijk maar ook zo realistisch mogelijk te profileren op de arbeidsmarkt.

4. Hoe kan De Lange Keizer haar externe wervingsproces optimaliseren?

Zoals beschreven in de situatieschets is het wervingsproces op dit moment erg ad-hoc; vaak wordt er pas gezocht naar een pedagogisch medewerker wanneer er een vacature vrijkomt. Om deze reden kan de organisatie meer strategisch gaan werven.

Als er gekeken wordt naar hoe de organisatie momenteel werft valt er te concluderen dat zij relatief weinig doet op het gebied van werving in het algemeen. Dit heeft enerzijds als gevolg dat de organisatie zich te weinig laat zien op de arbeidsmarkt aan zowel actieve als passieve werkzoekenden. Anderzijds heeft dit als gevolg dat de organisatie zelf ook geen mensen benadert voor een functie binnen de organisatie. Hier valt op beide vlakken dus nog een hoop te winnen voor de organisatie.

5. Kan employer branding bijdragen aan het oplossen van het probleem? En zo ja, hoe?

Uit het theoretisch kader is gebleken dat mits het employer brand van De Lange Keizer accuraat verwoord en effectief gepubliceerd wordt, dit o.a. meer geschikte sollicitanten, een grotere diversiteit aan sollicitanten en sneller vervulde vacatures oplevert. Ook is er in het theoretisch kader beschreven dat employer branding leidt tot een verbeterde werving, het behouden van personeel en het creëren van een verhoogde medewerkersbetrokkenheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat employer branding kan bijdragen aan het oplossen van het probleem.

6.2 Eindconclusie

De eindconclusie luidt: De Lange Keizer heeft drie opties om meer pedagogisch medewerkers aan te trekken.

1. De organisatie kan zich meer en aantrekkelijker presenteren op de arbeidsmarkt met behulp van employer branding, de meest effectieve kanalen hiervoor zullen zijn vacaturesites, social media en via via. Door de inzet van employer branding zullen actieve kandidaten zich melden bij De Lange Keizer.
2. De organisatie kan actief potentiële pedagogisch medewerkers gaan benaderen (sourcen). Door de inzet van deze methode zal De Lange Keizer toegang krijgen tot passieve kandidaten op de arbeidsmarkt.
3. De organisatie combineert beiden en krijgt op die manier toegang tot zowel actieve- als passieve kandidaten op de arbeidsmarkt.

In het hoofdstuk "Implementatieplan" wordt in detail beschreven op welke manieren De Lange Keizer dit kan doen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk worden allereerst de resultaten geëvalueerd. Daarna wordt er ingegaan op de sterktes en beperkingen van het onderzoek. Ook worden de implicaties van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt er gereflecteerd op de gemaakte keuzes binnen het onderzoek. Tot slot worden er aanbevelingen tot verder onderzoek gegeven.

7.1 Opvallende resultaten

Wanneer gekeken wordt naar de resultaten komt het grootste gedeelte hiervan redelijk met elkaar overeen en zijn er vrij weinig opvallende of tegenstrijdige resultaten. Van de resultaten was het meest opvallende dat veel pedagogisch medewerkers aangaven bij het zoeken naar een baan voornamelijk letten op praktische voordelen zoals het aantal contracturen en de woon-werkafstand. Voor het onderzoek had ik verwacht dat de respondenten meer belang zouden hechten aan de visie van een organisatie of de werksfeer die er binnen het bedrijf aanwezig is.

7.2 Sterktes en beperkingen onderzoek

De sterkte van het onderzoek is de combinatie van zowel interviews als enquête waarbij vraagstellingen overeenkwamen waardoor bepaalde vragen in beide onderzoeksmethoden terug kwamen. Op deze manier werden bepaalde vragen of stellingen tweemaal gemeten.

Wat ik minder sterk vind aan het onderzoek is de respons van de enquête. De enquête is verstuurd aan 43 pedagogisch medewerkers, waarvan veertien respondenten de vragen hebben ingevuld. Hierdoor ontstond er twijfel over de representativiteit van de verzamelde responsen. Wanneer er gekeken wordt naar de steekproefcalculator zouden er 39 respondenten moeten reageren om een betrouwbaarheidsniveau van 95% te behalen. Met een respons van veertien personen is dit helaas niet gelukt, dit levert namelijk een betrouwbaarheidsniveau van 34% op. Wel ben ik van mening dat de

uitkomsten indicatief zijn voor de mening van de doelgroep. Wanneer ik het onderzoek opnieuw zou verrichten, zou ik een beloning zoals een cadeaubon verloten onder de respondenten om de respons te verhogen.

7.3 Implicatie resultaten

Al met al denk ik dat dit onderzoek een goed begin is voor het verdiepen in werving, employer branding en het werkgeversmerk van De Lange Keizer. Op dit onderzoek en bijbehorende adviezen kan de organisatie verder bouwen om zich op die manier aantrekkelijker te profileren op de arbeidsmarkt en actiever kan gaan werven binnen de arbeidsmarkt.

7.4 Reflectie gemaakte keuzes en leerproces

Als informatiebron voor het verkrijgen van de benodigde informatie is er gekozen voor het afnemen van een enquête onder pedagogisch medewerkers die drie jaar of korter in dienst zijn. Door de keuze hiervoor is de kans aanwezig dat de nieuwe medewerkers niet geheel eerlijk durven te zijn in het vertellen over hun afweging te kiezen voor De Lange Keizer of een andere organisatie. Reden hiervoor is dat nieuwe medewerkers naar mijn idee vaak nog wat minder goed kritiek durven te uiten uit angst slecht voor de dag te komen bij management en directie. Ook betwijfel ik of het uitnodigen van alle medewerkers voor de enquête en dientengevolge de toename van data tot een meer gegeneraliseerd beeld zou leiden dan nu het geval is. Bij het achterhalen van de probleemstelling van het onderzoek is zou het kunnen dat er wellicht te weinig "gegraven" is naar de vraag achter de vraag omdat ik deze niet gevonden heb. Het is mogelijk dat er geen vraag achter de vraag is in dit vraagstuk.

7.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Er is nu alleen intern/binnen de organisatie onderzoek verricht. Op deze manier kan het zijn dat er minder objectieve meningen zijn gegeven. Ook is het mogelijk dat er minder vernieuwende ideeën zijn genoemd als oplossingen omdat medewerkers binnen een organisatie vaak op dezelfde manier nadenken en dezelfde "blinde vlekken" hebben.

Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek is het "peilen" van de mening van andere medewerkers dan pedagogisch medewerkers, klanten en uitzendbureaus over de organisatie. Op die manier kan gekeken worden of de opinies over de organisatie overeenkomen.

Ook kan de organisatie in gesprek gaan met studenten die een opleiding volgen in de richting van pedagogisch medewerker om te achterhalen hoe zij binnen te halen zijn door De Lange Keizer en wat zij denken over de organisatie.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen aangedragen die het vraagstuk deels al dan niet geheel op zullen lossen. Voor elke aanbeveling wordt geformuleerd welke rol HR dient in te nemen om deze succesvol te laten doorvoeren.

8.1 Strategische werving

De eerste aanbeveling is het investeren in een meer strategische werving. Dit kan gedaan worden door het opstellen van een wervingsproces en het verantwoordelijk maken van een medewerker voor de gehele werving binnen de organisatie.

Wervingsproces

Jacco Valkenburg (2014) stelt dat het hebben van een uniform beleid voor werving en selectie een van de cruciale elementen van een operationeel excellente werving is. Om meer strategisch en constant te kunnen werven kan De Lange Keizer een wervingsproces opstellen waarin het voor iedereen duidelijk is welke stappen er genomen dienen te worden en er helderheid ontstaat binnen de organisatie.

Medewerker werving

Wanneer De Lange Keizer iemand verantwoordelijk maakt voor de werving (, al is het maar voor een aantal uur per week), blijft de aandacht hiervoor meer constant en kan er beter in kaart gebracht worden wat eventuele interessante kandidaten zijn en kunnen er een zogeheten "pipeline" en talentpool worden opgebouwd.

Rol HR:

Voor deze aanbeveling is het van belang dat HR in samenspraak met de directie het wervingsproces opstelt. Reden hiervoor is omdat er dan duidelijk gemaakt kan worden waar de prioriteiten liggen en dat er gezorgd kan worden dat de strategische keuzen vanuit de directie gekoppeld kunnen worden aan de uitvoering van de werving waardoor deze op elkaar aansluiten.

8.2 Employer branding

De tweede aanbeveling voor De Lange Keizer is het creëren van- en vervolgens het extern communiceren van een employer brand.

8.2.1 Creëren employer brand

Zoals beschreven in het theoretisch kader is de eerste stap van employer branding volgens Sullivan (2002) het formuleren van een "Employer Value Proposition (EVP)". De Lange Keizer dient eerst (verder) in kaart te brengen wat de identiteit van de organisatie is. Oftewel; hoe de werknemers de organisatie beleven waar zij deel van uit maken. De identiteit van een organisatie wordt bepaald door het gedrag van haar medewerkers, de persoonlijkheid van de organisatie, symboliek en communicatie (Birkigt & Stadler, 1986). Deze identiteit kan in kaart gebracht worden met behulp van het houden van focusgroepen waarin medewerkers met elkaar in gesprek gaan om op die manier te achterhalen welke factoren van de organisatie maken dat medewerkers 's ochtends met plezier naar hun werk gaan. Aan de hand van deze uitkomsten kan vervolgens de EVP worden opgesteld.

8.2.2 Extern communiceren employer brand

Nadat De Lange Keizer haar employer brand heeft geformuleerd dient deze extern gecommuniceerd worden op een (minimaal) wekelijkse basis.

In het theoretisch kader is de volgende top 10 van meest effectieve communicatiemiddelen op het gebied van employer branding beschreven:

1. Recruitment(-/werken-bij-)site
 2. Vindbaarheid zoekmachines optimaliseren/Search Engine Advertising
 3. Campusrecruitment
 4. TV
 5. Open dagen
 6. Vacatures op vacaturesites
 7. Beheren van communities/groups en dergelijke op social media (actief)
 8. Corporate storytelling
 9. (Video-)testimonials
 10. Printadvertenties in de landelijke krant."
- (Waasdorp, Hemminga & Roest, 2012)

Ik adviseer De Lange Keizer gebruik te maken van de top 6 en nummer 10 (deels) omdat dit mijns inziens de meest effectieve kanalen zijn voor de organisatie.

Er wordt (nog) niet aangeraden videotestimonials te gebruiken en het actief beheren van communities/groups op social media toe te passen omdat dit naar mijn mening beter later toegepast kan worden wanneer de employer branding activiteiten in gang gezet zijn waardoor de kanalen effectiever zullen zijn. Corporate storytelling wordt niet geadviseerd in te zetten omdat ik te weinig kennis over dit onderwerp heb, om te kunnen oordelen of dit een rendabel medium is voor De Lange Keizer.

Hieronder werk ik deze opties verder uit:

1. Recruitment(-/werken-bij-)site

Een recruitment(-/werken-bij-)site werken-bij-website. Momenteel is er enkel een tabblad genaamd vacatures maar daar moet men twee keer voor doorklikken. Ook vertelde directielid Irma Keizer (zie bijlage) dat het overzicht met vacatures dat er staat vaak niet actueel is waardoor het voorkomt dat er gesolliciteerd wordt voor een vacature die inmiddels al vervuld is. Door een specifieke pagina of –website in te richten voor het werken-bij-gedeelte ontstaat de mogelijkheid voor potentieel toekomstige medewerkers om snel een overzicht te krijgen van de openstaande vacatures en hoe zij hierop kunnen reageren. Een nuttige toevoeging is om op de homepage van De Lange Keizer een banner te plaatsen die betrekking heeft tot vacatures.

2. Vindbaarheid zoekmachines optimaliseren/Search Engine Advertising

Wanneer men op dit moment "Kinderopvang Delft" intypt in Google, verschijnt De Lange Keizer pas als veertiende in de lijst met zoekresultaten. De kans is dus groot dat een werkzoekend pedagogisch medewerker bij het zoeken naar een geschikte werkgever, eerst de dertien voorgaande organisaties bekijkt. Omdat veel werkzoekenden tegenwoordig beginnen bij Google kan het zinvol zijn te kiezen voor het optimaliseren van de vindbaarheid van De Lange Keizer.

3. Campusrecruitment/Open dagen

Om al vroeg in contact te komen met toekomstig gediplomeerde pedagogisch medewerkers kan De Lange Keizer samenwerkingen aangaan met scholen die opleidingen tot pedagogisch medewerker aanbieden. Door de studenten al vroeg in contact te laten komen via stages en open dagen raken zij al vroeg bekend met de organisatie en zullen zij al nadenken over een eventuele loopbaan binnen De Lange Keizer. De scholen die het meest geschikt zijn voor genoemde activiteiten zijn ROC Mondriaan, Albeda, Zadkine en Variva. De keuze voor specifiek deze scholen is dat deze allen dichtbij De Lange Keizer gevestigd zijn; ROC Mondriaan is actief in de regio Den Haag, Albeda en Zadkine voornamelijk in Rotterdam en Variva in zowel Den Haag als Rotterdam. In het artikel "Los personeelstekort op met andere manier van werven" van KinderopvangTotaal (2018) wordt als tip genoemd dat kinderopvangorganisaties die actief zijn op het gebied van sport en/of kunst, ook kunnen werven via sport- en

kunstopleidingen. Een geschikte sportopleiding hiervoor Sport en Bewegen aan het ROC Mondriaan te Delft.

4. TV

Omdat De Lange Keizer een regionale organisatie is, is het interessant om te adverteren via regionale televisie. De omroep die hier het meest geschikt voor is, is TV West omdat zij wekelijks 600.000 kijkers bereikt en in het gehele gebied waar De Lange Keizer actief is, uitzendt.

5. Vacatures op vacaturesites

Omdat uit de resultaten is gebleken dat de meeste pedagogisch medewerkers zoeken naar werk via vacaturesites wordt aanbevolen om hier gebruik van te gaan maken. Het plaatsen van vacatures op vacaturesites is een relatief goedkoop middel met een groot bereik om bekendheid bij de doelgroep te verwerven. Wanneer er bij Google "vacature pedagogisch medewerker Delft" wordt ingetypt, verschijnen Indeed, Randstad en Nationale Vacaturebank bovenaan in de zoekresultaten. Ondanks dat De Lange Keizer ook vestigingen buiten Delft heeft, bevindt het grootste deel van de locaties en dus ook haar medewerkers, zich in Delft. Om deze reden wordt geadviseerd vacatures te plaatsen op de drie genoemde vacaturesites. Daarnaast wordt de organisatie aangeraden de samenwerking met Indebuurt voort te zetten omdat dat een effectief kanaal blijkt te zijn en daarnaast ook actief is in vrijwel het gehele terrein waar De Lange Keizer actief is.

6. Referralprogramma

Zoals benoemd in de situatieschets verloopt het werven via huidige medewerkers van De Lange Keizer momenteel goed. Om de werving via huidige medewerkers meer te stimuleren kan er vanuit de organisatie een bepaalde beloning uitgereikt worden hiervoor. De Lange Keizer kan bijvoorbeeld €100,- uitreiken aan medewerkers die nieuwe medewerkers hebben voorgedragen, mits deze na een jaar nog in dienst zijn.

10. Printadvertenties in de landelijke krant.

Zoals Ilona Zeestraten stelde is de krant een goed kanaal om de relatief oudere werkzoekende pedagogisch medewerkers te bereiken. Omdat De Lange Keizer een regionale organisatie is adviseer ik gebruik te maken van regionale kranten in plaats van landelijke. Goede opties hiervoor zijn Delft op Zondag en Delftse Post.

Social media

Hoewel deze tak niet in bovenstaande top 10 genoemd is, wordt er toch aanbevolen te investeren in sociale netwerken. Reden hiervoor is dat het een redelijk eenvoudige manier is om de doelgroep te bereiken en hen op die manier meer te laten zien van De Lange Keizer. Wanneer de organisatie een employer brand heeft ontwikkeld zoals beschreven in 7.2.1 kan deze boodschap vervolgens via sociale netwerken verspreid worden. Dit zou voor de organisatie een manier kunnen zijn om te laten zien op welke wijze zij zich onderscheidt van andere kinderopvangorganisaties. Zoals benoemd in de conclusie zijn de netwerken Facebook en Instagram hiervoor het meest geschikt.

Best practices:

Wat betreft het voorbeeld van Heineken zou De Lange Keizer een ludieke campagne via social media en televisie kunnen uitzetten om de aandacht en interesse van potentiële medewerkers te trekken. Zo zou de organisatie bijvoorbeeld kunnen inspelen op de "stoere" eigenschappen van haar medewerkers en beelden laten zien van medewerkers en kinderen die onder de modder zitten. Op die manier weten potentiële kandidaten direct dat De Lange Keizer een organisatie is waar het niet uitmaakt of de kinderen vies worden en dat er genoeg ruimte is voor avontuurlijke activiteiten.

Een toepassing vanuit het Coolblue voorbeeld zou kunnen zijn dat er in vacatures op een speelse wijze beschreven wordt dat de (toekomstige) medewerkers zelf met de kinderen

mogen bedenken wat ze willen doen en dat eigenlijk alle en mogelijk zijn, uiteraard met leuke voorbeelden die spreken tot de verbeelding van de lezer. Op die manier kan De Lange Keizer zich onderscheiden van de "dertien in een dozijn" vacatures.

Wat betreft de best practice van CompaNanny zou De Lange Keizer dit kunnen gebruiken om medewerkers aan te trekken die (nog) niet over het juiste diploma beschikken. Door mensen aan te trekken die wel interesse hebben in werken binnen de kinderopvang maar hier niet voor bevoegd zijn, kan De Lange Keizer een nieuwe markt aanboren. CompaNanny richt haar traineeship met name op het binnenhalen van WO'ers maar dit kan in elke vorm gegoten worden. Zo zou De Lange Keizer een traineeship kunnen inrichten voor middelbare schoolverlaters en hen de opleiding tot pedagogisch medewerker aanbieden om hen op jonge leeftijd al "binnen te halen".

Rol HR:

Bij de creatie van het employer brand is de rol van HR om de medewerkers aan te sporen actief een bijdrage te leveren om tot een zo realistisch mogelijk employer brand te komen waar de gehele organisatie achter staat. Op die manier wordt de communicatie van het employer brand effectiever. Bij het communiceren van het employer brand is het van groot belang dat HR fungeert als een ware ambassadeur om de medewerkers optimaal te stimuleren actief deel te nemen aan de uit(stral)ing van het employer brand van De Lange Keizer.

8.3 Grotere contracten

Omdat uit de resultaten is gebleken dat veel pedagogisch medewerkers belang hechten aan praktische voordelen zoals het aantal aangeboden contracturen is de derde aanbeveling de contracten zo veel mogelijk uit te breiden. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door het maken van combinaties op verschillende locaties of verschillende soorten opvang (NSO, TSO of VSO). Op deze manier kiezen potentiële sollicitanten waarschijnlijk eerder voor De Lange Keizer als zij een afweging maken tussen werkgevers.

Rol HR:

De rol die voor HR is weggelegd in deze aanbeveling is om in samenwerking met de locatiemanagers combinaties van contracten te maken zodat er zo veel mogelijk grote contracten haalbaar zijn. Ook hier is het extern uiten van het aanbod aan grotere contracten belangrijk, omdat het de potentiële kandidaten dient te bereiken en er een voorkeurspositie ontstaat.

8.4 Professionalisering HR

De situatieschets, de resultaten en de conclusie hebben aangetoond dat De Lange Keizer op HR-gebied momenteel erg gericht is op het moment zelf en minder op de toekomst. Om hier meer voordeel uit te halen wordt aan de organisatie geadviseerd een professionaliseringsslag te maken op het gebied van HR(-beleid). In de aanbeveling "strategische werving" wordt al een deel van deze professionalisering meegenomen maar specifiek gericht op de werving. Deze aanbeveling heeft betrekking op alle HR-activiteiten organisatiebreed gezien. Op deze manier wordt de HR-functie minder operationeel en meer tactisch/strategisch van aard. Met het oog op de toekomst is dit voor de organisatie een manier om structuur, duidelijkheid en anticipatievermogen te creëren.

Rol HR:

In de professionaliseringsslag is het aan HR de taak om samen met de directie de doelstellingen en beleid voor de HR-functie te bepalen. Ook zal HR de processen op dienen te stellen waar vervolgens de gehele organisatie op verder kan bouwen. Tot slot is het van belang dat HR zorgt dat De Lange Keizer kan inspelen op en voldoen aan de eisen van de nieuwe Wet Innovatie Kwaliteit Kinderopvang.

9. Implementatieplan

In dit hoofdstuk worden een planmatige beschrijving, kosten en baten, te nemen interventies en een communicatieplan beschreven. Het doel van het hoofdstuk is om inzichtelijk te maken wat de te ondernemen activiteiten zijn, wie daarvoor verantwoordelijk zijn, wat het zal kosten en opleveren en hoe dit naar de betrokken doelgroepen overtuigd gaat worden.

9.1 Planmatige beschrijving

Om overzichtelijkheid te creëren in de te verrichten taken en activiteiten is er voor elke aanbeveling een planmatige beschrijving geformuleerd. Onderstaande beschrijvingen zijn in een schema verwerkt dat te vinden is in bijlage VI.

9.1.1 Strategische werving

Allereerst dient De Lange Keizer een functie te creëren waarbinnen verantwoordelijkheid voor de gehele werving van de organisatie gevestigd is. Vervolgens zal deze medewerker wervingsdoelen vaststellen met de directie.

Op basis van deze wervingsdoelen wordt er een wervingsstrategie geformuleerd. Daarna zal de medewerker in samenspraak met de directie het wervingsproces voor de organisatie inrichten en vastleggen. Daaropvolgend zullen de wervingsactiviteiten van start gaan. Na een enkele maanden zal er door de directie en de medewerker aan de hand van wervingsindicatoren geëvalueerd worden wat de resultaten van de werving zijn, wat er goed is gegaan en wat er beter kan. Na deze evaluatie zal het gehele proces herzien worden en bepaald worden wat de meest effectieve wervingskanalen zijn.

9.1.2 Creëren employer brand

Voor de creatie van het employer brand wordt er eerst een "werkgroep employer branding" samengesteld. Deze werkgroep bestaat uit de directie, een pedagogisch medewerker, de medewerker Planning en Personeelszaken en de medewerker werving. Door deze werkgroep worden de doelen van de employer branding vastgesteld. Daarna wordt er een "kleine coalitie" gevormd. Aan de werkgroep worden enkele medewerkers toegevoegd om een goede doorsnede van de organisatie te vormen. Vervolgens wordt door deze "kleine coalitie" de identiteit van De Lange Keizer vastgesteld en/of bevestigd. Door deze zelfde coalitie wordt ook de werkgeverspositionering bepaald. Deze werkgeverspositionering wordt dan getoetst bij de "grote coalitie"; de gehele organisatie. Nadat de gehele organisatie staat achter de vastgestelde identiteit en positionering wordt door de directie, de medewerker Planning en Personeel en de medewerker Werving de planning van de employer branding activiteiten uitgewerkt. Vervolgens wordt door de directie het budget bepaald. Daarna worden er KPI's (Key Performance Indicators) gekoppeld aan de eerder bepaalde doelstellingen. Op basis van de gekozen KPI's wordt er een nulmeting gemaakt zodat er in de toekomst gezien kan worden wat de beginsituatie was en wat de geboekte vooruitgang of achteruitgang is.

Communiceren employer brand

Wanneer de nulmeting is gedaan kan De Lange Keizer van start gaan met het extern communiceren van het employer brand. Dit zal gedaan worden via de kanalen die zijn genoemd in de aanbevelingen. Tijdens het proces van communiceren is het belangrijk dat er binnen de organisatie zichtbaar gemaakt wordt welke acties er ondernomen worden op het gebied van employer branding. Op deze manier krijgt het employer brand meer steun en is de kans groter dat de medewerkers zich actief zullen inzetten bij de communicatie hiervan.

Na drie a vier maanden kan er aan de hand van de eerder uitgevoerde nulmeting geëvalueerd worden wat de resultaten zijn van de employer branding. Op basis van deze evaluatie kan De Lange Keizer aanpassingen maken voor de toekomst.

9.1.3 Grotere contracten

De medewerker Planning en Personeel kan in overleg met de locatiemanagers zo veel mogelijk contractcombinaties proberen te maken.

9.1.4 Professionalisering HR functie

Allereerst kan de medewerker Planning en Personeel samen met de directie organisatiedoelstellingen opstellen. Als hulpmiddel kan het INK-model of de SWOT-analyse gebruiken om inzicht te verkrijgen over de staat van de organisatie; wat er momenteel goed gaat en wat er beter kan. Aan deze doelstellingen kan vervolgens het HR-beleid worden gekoppeld. Het genoemde HR-beleid kan geschreven worden door de medewerker Planning en Personeel. Ook kan de medewerker Planning en Personeel voor De Lange Keizer vastleggen wat de vaste procedures zijn op HR-gebied zodat dit inzichtelijkheid doet ontstaan binnen de gehele organisatie. Door het opstellen van organisatiedoelstellingen en processen kan De Lange Keizer beter meetbaar maken hoe de organisatie functioneert.

9.2 Kosten baten

Aan iedere aanbeveling zitten bepaalde kosten en baten vast. Hieronder zullen deze per aanbeveling zo goed mogelijk in kaart gebracht worden.

9.2.1 Strategische werving

Kosten

- Aannemen medewerker

De kosten voor het aannemen van de betreffende medewerker zijn afhankelijk van het wervingskanaal dat gekozen wordt.

Hoogstwaarschijnlijk zal deze medewerker geworven en geselecteerd worden door de directie.

Hoofdzakelijk zullen in deze kosten het uursalaris van het directielid/ de directieleden voor een groot gedeelte bepalend zijn.

- Salaris medewerker

Volgens Loonwijzer (2018) verdient een medewerker Personeel en Organisatie maandelijks € 2.169,-. Omdat De Lange Keizer binnen de branche Zorg & Welzijn valt kan het salaris mogelijk lager zijn. Ook is dit op basis van een fulltime dienstverband. Wanneer de organisatie een medewerker voor de werving zou aannemen zou dit voor circa 16 a 24 uur per week voldoende zijn. Er wordt van uitgegaan dat een fulltime dienstverband 40 uur per week is. Per jaar zou dit $(2169 \times 12 =)$ €26.028,- bedragen en per uur $(26028 : 2080 (52 \text{ weken} \times 40 \text{ uur})) =$ €12,51. Wanneer de medewerker voor 16 uur per week in dienst zou komen zou dit uitkomen op $(€12,51 \times 16 =)$ 200,16 per week, €800,64 per maand en €10.408,- per jaar.

Voor een dienstverband van 24 uur komt dit neer op €300,24 per week, €1.200,96 per maand en €15.612,48 per jaar.

Baten

- Specialisatie

Als een medewerker zich specialiseert in het gehele proces rondom werving, zal deze persoon steeds gekwalificeerder worden. Dit heeft als resultaat dat het aantrekken en binnenhalen van nieuwe kandidaten steeds efficiënter en sneller zal gaan.

- Kostenbesparing

Wanneer een medewerker specifiek wordt aangenomen om de werving te verzorgen, hoeft de rest van de organisatie zich hier vrijwel niet meer mee bezig te houden. Op die manier resulteert dit in kostenbesparing omdat de overige medewerkers zich meer op hun eigen werkzaamheden kunnen focussen.

9.2.2 Employer branding

Kosten

Omdat de kosten sterk afhankelijk zijn van de mate waarin en de manier waarop de organisatie zich wil inzetten op het gebied van employer branding, is het moeilijk om de precieze kosten te voorspellen.

Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) stellen dat het employer branding-budget per werknemer in Nederland ligt op 40 euro per jaar."

Voor De Lange Keizer zou dit neerkomen op een bedrag van 40 (euro) x 187 (medewerkers) = € 7.480,-.

Baten

Zoals eerder beschreven wordt in het boek "Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand" (2012) de volgende top 10 aan opbrengsten van employer branding beschreven:

1. Betere naamsbekendheid
2. Betere kwaliteit sollicitanten
3. Meer reacties op vacatures
4. Grote talentpool
5. Hogere medewerkertevredenheid
6. Meer volgers op social media
7. Hogere betrokkenheid
8. Kortere periode tot vacaturevervulling
9. Hoger aantal open sollicitaties
10. Lagere recruitmentkosten"

Volgens Barrow en Mosley (2005) zijn de grootste voordelen van employer branding het verbeteren van werving, het behouden van personeel en het creëren van een verhoogde medewerkersbetrokkenheid.

Deze voordelen op zichzelf drukken zich niet direct uit in financiële opbrengsten. Daarom hebben Barrow en Mosley (2005) nog een aantal baten beschreven in hun boek "The Employer Brand", namelijk:

- Lagere kosten.
- Hogere klanttevredenheid.
- Hogere opbrengsten.

9.2.3 Grotere contracten

Kosten

Omdat het totale aantal contracturen dat beschikbaar is binnen De Lange Keizer gelijk zal blijven zijn er geen bijkomende kosten.

Baten

Doordat potentiële kandidaten zien dat er binnen De Lange Keizer de mogelijkheid is om

meer uren te werken dan bij andere kinderopvangorganisaties, zal er waarschijnlijk een voorkeurspositie ontstaan voor De Lange Keizer. De verwachting is dat dit resulteert in meer sollicitaties en medewerkers die langer bij de organisatie blijven omdat ze niet door de concurrent worden "weggekaapt" met een aanbod van meer uren.

9.2.4 Professionalisering HR

Kosten

De kosten voor deze aanbeveling zullen hem waarschijnlijk voornamelijk zitten in de uurloon van de medewerker Planning en Personeel, en deels van de directie.

Omdat het schrijven van beleid iets is dat op continuerende basis plaats zal vinden is het moeilijk hiervoor een kostenberekening te maken.

Baten

De baten van de aanbeveling zijn hoofdzakelijk efficiëntie en de mogelijkheid om vooruit te kijken als organisatie. De medewerkers binnen De Lange Keizer zullen beter weten hoe bepaalde zaken geregeld zijn en welke kant de organisatie op wil. Dit werkt hoogstwaarschijnlijk motiverend omdat er meer duidelijkheid is voor de medewerkers en zij zullen zich gestimuleerd voelen om de organisatie te helpen bij het bereiken van haar doelen.

9.3 Interventies

Voor het laten slagen van de gegeven adviezen is er een aantal interventies nodig. Deze interventies worden per advies toegelicht.

9.3.1 Strategische werving

- Verkrijgen draagvlak en voldoende middelen

Omdat de directie moet bepalen of deze investering de kosten waard is, zal er draagvlak gecreëerd dienen te worden. Dit kan gedaan worden door de voordelen van de invoering van het advies te benadrukken. Wanneer de directie overtuigd is zullen er voldoende middelen toegezegd worden.

9.3.2 Employer branding

1. Verkrijgen draagvlak

Voor het verkrijgen van draagvlak binnen de organisatie is het belangrijk dat tijdig meer mensen en op een bepaald moment de gehele organisatie betrokken wordt bij het proces. In de planning hierboven is namelijk te zien dat eerst een kleine coalitie binnen de organisatie gevormd wordt, en daarna de grote coalitie die de hele organisatie omvat. Op deze manier raken de medewerkers meer begaan met en meer op de hoogte van de activiteiten en het gehele project. Zoals wordt beschreven door Waasdorp, Hemminga & Roest (2012) "Medewerkers zijn immers niet alleen het doel van employer branding (talent binden en behouden), maar zelf ook nog eens een zeer krachtig middel daarin."

2. Verkrijgen van budget

Het vinden van voldoende budget zal moeten geschieden door het overtuigen van de directie. Wanneer deze realiseert dat de vooraf gemaakte kosten uiteindelijk veel zullen opleveren zal zij de benodigde middelen waarschijnlijk beschikbaar stellen indien mogelijk.

3. Positionering

Het employer brand kan pas succesvol "aanslaan" bij de doelgroep als de boodschap uniek, onderscheidend en verleidend is. Aan het bepalen van de positionering dient daarom veel aandacht te worden besteed zodat deze correct geformuleerd is en overeenkomt met de werkelijkheid.

9.3.3 Grotere contracten

- Heldere communicatie tussen locaties en kantoor

Om ervoor te zorgen dat het mogelijk is om combinatiecontracten te maken, is het belangrijk dat er tussen de locatiemanagers en de medewerker Planning en Personeel helder gecommuniceerd wordt. Op die manier wordt het optimale gehaald uit deze aanbeveling.

9.3.4 Professionalisering HR

- Verkrijgen draagvlak directie

Omdat de directie uiteindelijk dient te beslissen of de medewerker Planning en Personeel tijd krijgt om te besteden aan het opstellen van het HR-beleid is het belangrijk dat zij overtuigd wordt van het belang van dit advies.

9.4 Communicatieplan

In deze paragraaf wordt beoogd duidelijk te laten zien welke doelgroepen te maken hebben met de adviezen, welke kosten en baten relevant zijn voor welke doelgroep en welke strategie er gebruikt dient te worden voor het overtuigen van de doelgroepen.

9.4.1 Doelgroepen

Strategische werving

De doelgroep die te maken heeft met de aanbeveling met betrekking tot de "strategische werving" is met name de directie. Deze zal namelijk de afweging moeten maken tussen de kosten en baten van het aannemen van een medewerker die zich specifiek richt op de werving.

Employer branding

Wanneer gekeken wordt naar het advies over employer branding krijgen eigenlijk alle medewerkers daarmee te maken. Het doel is namelijk dat (uiteindelijk) alle medewerkers van De Lange Keizer betrokken worden bij de employer branding en als ambassadeurs zullen fungeren.

Grotere contracten

De doelgroepen die te maken hebben met deze aanbeveling zijn de locatiemanagers en de medewerker Planning en Personeel. Zij dienen in samenwerking namelijk te komen tot zo veel mogelijk optimale contractcombinaties.

Professionalisering HR

Deze aanbeveling is met name relevant voor de directie en de medewerker Planning en Personeel aangezien zij in overleg de doelstellingen en het beleid zullen gaan formuleren.

9.4.2 Relevantie kosten en baten per doelgroep

De enige doelgroep waarvoor alle kosten en baten relevant zijn is de directie. Zij gaat binnen namelijk De Lange Keizer over de budgettering. Afgezien van de directie zijn er geen doelgroepen direct betrokken bij de kosten of baten van de genoemde aanbevelingen.

9.4.3 Strategie "verkopen" oplossing

Strategische werving

Zoals eerder beschreven is het bij de aanbeveling van strategische werving met name van belang dat de directie niet afgeschrikt wordt door de voorspelde kosten. De strategie die hier het beste gehanteerd kan worden is het leggen van de focus op de voordelen die de aanbeveling met zich meebrengt en dat de kosten juist als investering gezien kunnen worden.

Employer branding

Ook voor het "verkopen" van deze aanbeveling aan de directie zal er de nadruk gelegd worden op de voordelen die employer branding, met name op de lange termijn oplevert. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers overtuigd worden van het nut van employer branding en ook daadwerkelijk actief participeren in het proces zullen zij intensief op de hoogte gehouden moeten worden. Door gestructureerd nieuwe ontwikkelingen op het gebied van employer branding te delen met het personeel zullen zij zich meer betrokken voelen bij het proces. Ook is het belangrijk dat de medewerkers geënthousiasmeerd worden om actief een bijdrage te leveren in het proces van employer branding door bijvoorbeeld kleine wedstrijden binnen de organisatie te houden om zo actieve deelname te stimuleren.

Grotere contracten

Om ervoor te zorgen dat de locatiemanagers en de medewerker Planning en Personeel optimaal gemotiveerd zijn inzet te leveren kan er benadrukt worden dat het voor de gehele organisatie voordelig is wanneer er grotere contracten zijn. Voor beide doelgroepen is het een uitkomst omdat zij waarschijnlijk meer medewerkers beschikbaar zullen hebben.

Professionalisering HR

Voor het "verkopen" van deze aanbeveling kan er geschetst worden aan zowel de directie als de medewerker Planning en Personeel wat het hun en de organisatie in het algemeen oplevert. De directie krijgt dankzij deze aanbeveling waarschijnlijk een meer efficiënte organisatie waardoor er meer tijd is om aan de kinderen te besteden. De medewerker Planning en Personeel zal uiteindelijk tijd overhouden omdat alle processen vastgelegd zijn waardoor er minder vragen van medewerkers beantwoord hoeven te worden doordat.

Bijlage I: Literatuurlijst

Webpagina's:

Alles Over Marktonderzoek (2015). *AOM Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/#Depopulairstesteekproefcalculatorvannederland>

Beroepen in Beeld (z.j.). *Pedagogisch Medewerker Kinderopvang*. Geraadpleegd op 18 februari 2018, van <https://www.beroepeninbeeld.nl/beroep/pedagogisch-medewerker-kinderopvang>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). *Geboorte; kerncijfers*. Geraadpleegd op 12 juli 2018, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37422ned&D1=0,35,48&D2=40,50,63-67&HDR=G1&STB=T&CHARTTYPE=1&VW=T>

CBS Statline (2015). Geraadpleegd op 2 maart 2018, van <http://statline.cbs.nl/Statweb/>

Coolblue (2018) *Vacature Teamleider Klantenservice*. Geraadpleegd op 3 maart 2018, van <https://www.werkenbijcoolblue.nl/vacatures/vacature-teamleider-klantenservice>

De Lange Keizer (2017). Geraadpleegd op 17 februari 2018, van <https://delangekeizer.nl/>

Delftse Post (2018, 18 juli). *Delfts zonnetje voor Jan, Loris en Marie*. Geraadpleegd op 21 juli 2018, van <https://www.delftsepost.nl/reader/52963/762779/delfts-zonnetje-voor-jan-loris-en-marie>

FCB (2015). *Factsheet Kinderopvang 2015*. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van https://www.fcb.nl/sites/default/files/content/factsheet_kinderopvang_nationale_arbeidsmarkt cijfers.pdf

Financieel Dagblad (2017, 7 februari). *Schreeuwend tekort aan personeel kinderopvang*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://fd.nl/economie-politiek/1186464/schreeuwend-tekort-aan-personeel-kinderopvang>

Kinderopvang Totaal (2017, 5 september). *CompaNanny haalt WO'ers binnen met speciale opleiding*. Geraadpleegd op 16 februari 2018, van <https://www.kinderopvangtotaal.nl/compananny-haalt-woers-binnen-met-speciale-opleiding/>

Indebuurt (2018, 19 juli). "Van zwemles tot judo: Deze naschoolse opvang organiseert supertoffe activiteiten." Geraadpleegd op 23 juli 2018, van <https://indebuurt.nl/delft/lifestyle/deze-naschoolse-opvang-organiseert-supertoffe-activiteiten-voor-je-kids~58546/>

Kinderopvang Totaal (2018, 22 februari). *Los personeelstekort op met moderne manier van werven*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://www.kinderopvangtotaal.nl/los-personeelstekort-op-met-moderne-werving-personeel/?nc=1521455450>

Kinderopvang Totaal (2017, 21 juli). *Wet IKK: Wat verandert er per 1 januari 2018?*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.kinderopvangtotaal.nl/wet-ikk-wat-verandert-er-per-1-januari-2018/>

Loonwijzer (2018). *Salaris Check*. Geraadpleegd op 13 april 2018, van <https://loonwijzer.nl/salaris/salarischeck?job-id=441601000000#/>

Marketing Week (2017). *Case study: Heineken – The Candidate*. Geraadpleegd op 17 maart 2018, van <https://www.marketingweek.com/2013/04/17/case-study-heineken-the-candidate/>

McKinsey (2016). *Enduring Ideas: The 7S Framework*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

Minchington, B. (2017, 28 februari) *10 Employer branding best practices to focus on in 2017*. Geraadpleegd op 23 maart 2018, van <https://www.worldemployerbrandingday.community/single-post/2017/02/23/10-Employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2017>

Minchington, B. (2015, 29 december). *20 Employer branding best practices to focus on in 2016*. Geraadpleegd op 21 maart 2018, van <http://www.brettminchington.com/single-post/2016/08/25/20-Employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-2016>

Mr. Work (2017). *Social Media Recruitment Onderzoek*. Geraadpleegd op 6 augustus 2018, van <http://web.mrwork.nl/rs/819-JWX944/images/Social%20Media%20Recruitment%20Onderzoek.pdf>

NOS (2017, 14 november). *Economie groeit door, consumptie op hoogste niveau in 10 jaar*. Geraadpleegd op 14 februari 2018, van <https://nos.nl/artikel/2202738-economie-groeit-door-consumptie-op-hoogste-niveau-in-10-jaar.html>

Oosterwijk, J. (2015, 22 augustus). *Intern vs. Extern werven*. Geraadpleegd op 15 maart 2018, van <http://www.organisatieadvies.nl/intern-vs-extern-werven/>

Rabobank (2017). *Factsheet arbeidsmarkt en verwachtingen WGE 2017*. Geraadpleegd op 21 mei 2018, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/kinderopvang/>

Schneider, L. (2003). *"What is branding and how is it important to your marketing strategy?"*. Geraadpleegd op 7 maart 2018, van <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>

Trouw (2017, 20 november). *Personeelstekort in de zorg is in een jaar tijd bijna verdubbeld*. Geraadpleegd op 2 maart 2018, van <https://www.trouw.nl/samenleving/personeelstekort-in-de-zorg-is-in-een-jaar-tijd-bijna-verdubbeld~ab646e3c/>

Universum (2017). *The Netherlands 2017*. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://universumglobal.com/rankings/the-netherlands/>

UWV (12 maart 2018). *Sociaal werk, Jeugdzorg, Kinderopvang Factsheet arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 21 mei 2018, van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo218739>

UWV (2017). *UWV Arbeidsmarktprognose 2017-2018*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://www.werk.nl/xpsimage/wdo218625>

UWV (16 februari 2016). Welzijn, jeugdzorg en Kinderopvang Sectorbeschrijving. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van [https://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV%20sectorbeschrijving%20WJK%2016%20februari%202016%20def%20\(2\).pdf](https://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV%20sectorbeschrijving%20WJK%2016%20februari%202016%20def%20(2).pdf)

Volkskrant (2017, 7 februari). *Plots weer schreeuwend tekort aan personeel kinderopvang: hoe kan dat?* Geraadpleegd op 14 februari 2018, van <https://www.volkskrant.nl/binnenland/plots-weer-schreeuwend-tekort-aan-personeel-kinderopvang-hoe-kan-dat~a4459034/>

V&VN (2017). *Personeelstekorten in de zorg. Oplossingen van de werkvloer*. Geraadpleegd op 17 maart 2018, van <https://www.venvn.nl/Portals/1/Downloads/Personeelstekorten-zorg-oplossingen-van-de-werkvloer.pdf>

Boeken:

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand*. Hoboken, Verenigde Staten: John Wiley And Sons Ltd.

Birkigt, K., Stadler, M.M. (1986), *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Duitsland, Landsberg an Lech: Verlag Moderne Industrie,.

Hemminga, M. & Roest, S. & Waasdorp, G.J. (2012). *Bouwen aan het Nieuwe Employer Brand*. Rotterdam, Nederland: Werf& Media.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, Verenigde Staten: Prentice Hall.

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.

Lewis, C. (1985). *Employee Selection*. Londen, Engeland: Hutchinson.

Valkenburg, J. (2014) . *Recruitment via Sociale Media*. Rotterdam, Nederland: Werf& Media.

Journals:

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) *Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International*, Vol. 9 Issue: 5, pp.501-517, Geraadpleegd op 1 maart 2018, van <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), Art. #388, 12 pages. Geraadpleegd op 1 maart 2018, van <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/388/404#11>

Breaugh, J. & Starke, M. (2000). *Research on Employee Recruitment: So. Many Studies, So Many Remaining. Questions*. *Journal of Management*: Vol. 26; pp 405. DOI: 10.1177/0149206300026003032000;

Erickson, J.I. & Nevidjon, B. (2016, 14 januari). *The Nursing Shortage: Solutions for the Short and Long Term*. Geraadpleegd op 18 maart 2018, van https://www.researchgate.net/profile/Jeanette_Ives_Erickson/publication/290433677_Nevidjon_B_Ives_Erickson_J_The_nursing_shortage_solutions_for_the_short_and_long_term/links/5697b9ab08aec79ee32b46aa.pdf

Frook, J. E. (2001). *Burnish your brand from the inside*. B to B, Vol; 86, pp 1-2.

Lievens, F; Hoyer, van, G; Anseel, F. (2007). *Organizational identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. British Journal of Management, Vol.18, No.S1, S45-S59. Geraadpleegd op 2 maart 2018, van https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33489503/bjom.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527450313&Signature=IMDsdxLw2GP1FuZXDARBB%2FIu8Iq%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOrganizational_Identity_and_Employer_Ima.pdf

Nevidjon, B., Erickson, J. (2001, 31 januari). "*The Nursing Shortage: Solutions for the Short and Long Term*". Online Journal of Issues in Nursing. Vol. 6 No. 1, Manuscript 4. Geraadpleegd op 18 maart 2018, van www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TablesOfContents/Volume62001/No1Jan01/NursingShortageSolutions.aspx

SHRM Foundation (2016). *Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van <https://www.shrm.org/foundation/news/Documents/Talent%20Acquisition.pdf>

Sullivan, J. (2002). *Crafting a lofty employment brand: a costly proposition*. ER Daily, November 25. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <http://www.ere.net/2002/11/25/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>

Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. Journal of Management, 25, pp.457-475. Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639902500308>

Overige

De Lange Keizer (2017). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek*. Geraadpleegd op 8 maart 2018. [intern document]

Bijlage II: Interviews

Interview Irma Keizer (directielid)

1. Hoe zou je de bedrijfscultuur van De Lange Keizer omschrijven?

Te denken valt aan woorden als openheid, vertrouwen, sfeer, individualisme, hiërarchie en creativiteit.

Een open en platte organisatie waar ruimte is voor eigen ideeën. Ook merk ik dat de naam De Lange Keizer iets verbindend is, in de zin dat mensen daar een soort van trots op zijn. Het is iets symbolisch op de een of andere manier, dat valt me op tijdens bijvoorbeeld studiedagen. Dan heerst er een soort gevoel van saamhorigheid. Ook hebben we veel verschillende mensen, daarom passen er ook verschillende mensen bij de organisatie. Het is dus niet zo dat er alleen blonde meisjes van twintig hier werken.

Tot slot is het een cultuur waar er altijd ruimte is voor nieuwe ideeën van medewerkers; als iemand een goed idee heeft mag diegene het gewoon gaan doen. We zeggen niet snel nee.

2. Wat is volgens jou de belangrijkste drijfveer voor medewerkers binnen De Lange Keizer?

Te denken valt aan arbeidsvoorwaarden, doorgroeimogelijkheden, werksfeer, inhoud van de functie...

ik zou heel willen dat dat de pedagogische inhoud is maar ik ga heel eerlijk antwoorden: ik denk dat voor de meeste mensen hun salaris de belangrijkste drijfveer is omdat mensen toch elke maand de hypotheek of de huur moeten betalen en eten moeten kunnen kopen. Dan zou je ook kunnen zeggen; als geld de enige reden is zouden ze ook bij de Jumbo kunnen gaan werken dus ik denk dat de inhoud van het werk ze zeker heel erg aanspreekt. Dus een beetje een combinatie van beiden.

Ik kan wel allemaal mooie ideeën hebben maar vaak is het toch ook gewoon praktisch maar ik blijf bij een combinatie.

3. Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een werkgever denk jij?

Ik denk dat naast de dingen die we net noemden mensen het heel fijn vinden als ze aandacht krijgen. Dat lezen we ook vaak terug in de enquêtes als we die houden, dat de medewerkers graag meer aandacht willen krijgen maar wij vinden eigenlijk dat we dat al heel veel geven. Ik denk dat het ook heel erg per persoon verschilt; de ene persoon heeft al heel snel genoeg aandacht en voor de andere kan het nooit genoeg zijn bijvoorbeeld. Ik merk wel dat mensen een gebaar van aandacht heel mooi vinden zoals het bloemetje dat we iedereen nu voor zijn of haar verjaardag geven.

4. Wat zijn volgens jou de meest aantrekkelijke punten van De Lange Keizer als werkgever?

Het feit dat wij een duidelijke visie hebben spreekt mensen aan.

Een platte organisatie.

Het niet doorsnee zijn is ook iets wat mensen aanspreekt die zelf niet zo doorsnee zijn; die voelen zich op een andere plek wat minder snel thuis omdat ze er niet altijd tussen passen voor hun gevoel.

Ook zijn we niet doorsnee.

Daarnaast zijn we erg vooruitstrevend, vaak als we ergens bij studiedagen workshops bijwonen dan zijn onze mensen vaak teleurgesteld omdat ze dan iets hebben van "ja maar dat doen wij allang", zoals het werken met kosteloos materiaal bijvoorbeeld.

5. Als er sollicitanten na een afweging tussen De Lange Keizer of de concurrentie uiteindelijk toch voor jullie kiezen, wat is daar dan de reden voor?

Vaak geven ze aan dat het dan om de inhoud van het werk gaat. Dat hebben ze dan op onze website gelezen.

6. Welke middelen zouden volgens jou moeten worden ingezet om de aantrekkelijkheid als werkgever te versterken?

Je zou nog meer dat gevoel van saamhorigheid kunnen vergroten. Dat de medewerkers nog meer hebben van "onze organisatie en wat wij daar doen is heel bijzonder en heel belangrijk.

Ook zouden we vaker in publiciteit kunnen komen, dan hebben mensen op een gegeven moment ook wel iets van: "hee daar is het volgens mij wel heel leuk" Daarnaast zouden we vaker bijzondere of grote evenementen kunnen organiseren waarmee je je positief onderscheid.

Wellicht zouden we op het gebied van arbeidsvoorwaarden ook nog meer kunnen doen. Daar kunnen we kijken welke middelen er nog wel beschikbaar zijn om toch wat extra's te geven zoals je vroeger het fietsplan had en zoals nu dat bloemetje voor de verjaardagen of bijvoorbeeld een sportschoolabonnement. Dat zijn toch dingen die sommige mensen wel leuk zouden vinden.

7. Als je de Lange Keizer in drie woorden/begrippen zou moeten beschrijven, welke zouden dat dan zijn?

- Creatief
- Open
- Kindgericht

8. Hoeveel verantwoordelijkheid hebben de medewerkers in hun functie?

- Ongelofelijk veel, ze zijn namelijk de hele dag met kinderen bezig die ontzettend kwetsbaar zijn. Ik denk wel eens: daar moet je eigenlijk niet te veel over nadenken. Maar ze hebben ook verantwoordelijkheid qua wat je ze meegeeft voor het leven qua opvoeding. Eigenlijk hebben ze misschien nog wel meer verantwoordelijkheid dan de directie of mensen van het kantoor, omdat ze iedere dag met de kinderen bezig zijn.

9. Wat zijn gedeelde normen en waarden binnen De Lange Keizer?

- Dat kinderen belangrijk zijn en het om hen draait;
- Dat je iedereen met respect behandelt;
- Eerlijkheid.

10. Hoe zou je de werksfeer omschrijven binnen de organisatie?

Dat is lastig om dat over de hele organisatie te zeggen, dat is verschillend per locatie en soort opvang.

Op bijvoorbeeld een kinderdagverblijf werken alleen vrouwen, daar is het dan wat degelijker. Een NSO is bijvoorbeeld wat meer naar buiten toe, wat opener met ook meer mannen.

Zoals ik al zei is het per locatie en soort opvang erg verschillend maar over het algemeen zou ik de werksfeer omschrijven als wel ontspannen en wel relaxed. Ik kom eigenlijk nooit op plekken waar ik denk wat is iedereen gespannen en gestrest.

11. In hoeverre zijn de arbeidsvoorwaarden vergelijkbaar met die van andere organisaties binnen de kinderopvangbranche?

Erg vergelijkbaar, maar als er eens iemand met een gekke vraag komt van mag ik een half jaar op vakantie dan zijn we wel altijd bereid daar aan mee te werken. Ik

geloof niet dat we ooit zoiets geweigerd hebben.
Zaken als salaris zijn binnen de branche wel redelijk gelijk. Als mensen komen solliciteren nemen we eigenlijk altijd het salaris over dat ze bij hun vorige werkgever hadden.

12. Wat onderscheidt De Lange Keizer van haar concurrenten?

De visie.

Zoals ik ook net al aangaf, het gemêleerde personeel.

En het feit dat we staan open voor leuke ideeën zoals het openen van een Kinderopvang in combinatie met een kinderboerderij of dat er in de keuken hier babymaaltijden worden gemaakt.

De medewerkers hebben gewoon heel veel ruimte om hun eigen ideeën te gaan uitvoeren.

Interview pedagogisch medewerkster

1. Hoe ben je terecht gekomen bij De Lange Keizer?

Via een kennis, die gaf aan dat twee vrouwen een heel nieuw soort opvang gingen beginnen wat waarschijnlijk heel goed bij mij paste. Bij de manier waarop ik met kinderen om wilde gaan. Ik heb daarvoor bij andere opvangen gewerkt en dat was niet zoals ik in mijn hoofd had hoe ik met kinderen om wilde gaan, ik voelde me meer een politieagent dan een pedagogisch werker.

Bij die andere opvangen was alles voor iedereen hetzelfde qua activiteiten. Ik zag dat meer als een verlenging van school. Dat was nog heel klassikaal en heel beperkt. Echt zo van doe normaal. Ik vond dat echt een beperking van de vrijheid. En dan krijg je dus dat kinderen zich gaan vervelen en aan een stuk door alleen maar regels willen overtreden, dat vind ik niet leuk.

Daar merkte ik ook dat ideeën werden ingeperkt, al snel waren dingen te gek.

2. Waarom heb je voor De Lange Keizer gekozen en niet voor een andere kinderopvangorganisatie?

Het past bij mijn visie, hoe je met kinderen omgaat.

Je hebt de vrijheid bij De Lange Keizer om op je eigen manier om te gaan met kinderen. Dat vind ik wel de kracht van De Lange Keizer.

Iedereen heeft hier wel een beetje zijn eigen visie en manieren. Dat weten de kinderen ook wel van: "bij die kan ik dat wel maken en bij de ander niet". Dat is eigenlijk net als dat ze bij hun opa en oma zijn, dat is hier ook en dat is helemaal niet erg.

De grote lijn is wel hetzelfde, hoe je met elkaar en met spullen omgaat bijvoorbeeld.

Maar als jij kinderen bijvoorbeeld wat hoger inschat en iets meer risico laat nemen dan kan je dat gewoon doen en dat vind ik heel mooi. Dat komt ook geloofwaardig over op de kinderen, die hebben het namelijk gelijk door als jij iets zegt wat je niet meent.

3. Via welke kanalen zijn pedagogisch medewerkers het beste te bereiken denk je?

Ik denk dat mond-tot-mond het beste werkt.

Via via is denk ik het beste.

Via stagiaires ook. Mensen die hier stage lopen die hebben vaak iets van óf ik vind dit helemaal niks óf zoiets van ik wil hier nooit meer weg.

Ook invalkrachten; net zoals Dorien, dat was ook een invalkracht die is blijven hangen maar die kosten dan ook weer geld omdat ze een contract hebben afgesloten. Maar die kanalen werken denk ik het beste, ik ben ook niet zo'n computermens dus ik zit niet zo veel op social media. Wel denk ik dat het heel belangrijk is om een gemêleerd team te hebben met een goede mix van mannen en vrouwen.

4. Hoe zou je de bedrijfscultuur van De Lange Keizer omschrijven?

Te denken valt aan woorden als openheid, vertrouwen, sfeer, individualisme, hiërarchie en creativiteit.

Openheid is volgens mij wel groot bij ons, dat gevoel heb ik wel. Dat proberen we tenminste wel zo te houden. Je hebt natuurlijk ook mensen die hun problemen mee naar de werkvloer nemen. Ik vind eigenlijk dat te veel niet ok is. Ik vind dat als je tijd hebt om over je problemen te praten dan heb je dus geen tijd voor de kinderen.

Bij de leiding voel ik me compleet op mijn gemak, ik heb altijd als je een gesprek hebt dat je helemaal jezelf kan zijn. Je mag ook juist heel individualistisch zijn; gewoon zijn zoals je bent.

Je kan jezelf zijn.

Je mag zijn zoals je bent.

Wat wel heel belangrijk is het hebben van een positieve houding. Dus niet dat mensen

gelijk al hebben dat dingen niet kunnen of lukken; je gaat het gewoon eerst proberen en dan zien we wel.

Als je een idee hebt en je kan het onderbouwen dan mag je het uitproberen.

Er is heel veel ruimte voor eigen initiatief en creativiteit. Als je een idee hebt zal het nooit gelijk van de baan geveegd worden, het is altijd van ga maar doen, ga maar proberen. Je moet wel initiatiefrijk zijn hier.

5. Wat is volgens jou de belangrijkste drijfveer voor medewerkers binnen De Lange Keizer?

Te denken valt aan arbeidsvoorwaarden, doorgroeimogelijkheden, werksfeer, inhoud van de functie...

Werksfeer zeker denk ik.

Ik denk dat mensen hier ook werken voor de vrijheid om je eigen ding te doen en jezelf te zijn. Ook is er bijvoorbeeld geen vast budget, je mag dus gewoon dingetjes verzinnen en het gewoon gaan doen.

Het is ook uitdagend, het is heel wisselend, je weet nooit wat voor dag het wordt.

Ook juist omdat er hier 150 kinderen lopen heb je eerst een beetje van "wow" maar het geeft dan wel een kick aan het eind van de dag.

Hier werken ook wel eigenzinnige mensen die elkaar accepteren

Valkuil is toch wel te weinig uren waardoor jonge mensen toch vaak weer weggaan, je kan er gewoon niet van leven. De oudere die al getrouwd zijn kunnen het zich permitteren om een halve baan te hebben. Dat wordt nu al verbeterd door het kindcentrum, dat mensen ook overdag op school kunnen werken als bijvoorbeeld klassenassistent. Dat is volgens mij de kant die ze op willen. Dan is er overdag bijvoorbeeld ook babyopvang of dat er peuters al gaan oefenen op school en dat daar dan ook mensen van ons voor nodig zijn. Op die manier kan je dan wel gewoon acht uur werken.

6. Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een werkgever denk jij?

Goede werkomstandigheden, dat vind ik wel heel belangrijk; hele normale basisvoorwaarden zoals de ruimte waar je in werkt of de spullen die je nodig hebt.

En dat er voldoende personeel is anders ontstaat er te hoge werkdruk. Dat is heel vervelend want dan kan je geen aandacht meer geven aan die kinderen.

Dat je gewoon iedere maand je loon krijgt en dat je daar niet zelf achteraan hoeft.

Dat je cursussen kan doen is ook belangrijk voor mensen. Dat als mensen bijvoorbeeld richting management willen dat ze daar voor openstaan. Dus bijscholingsmogelijkheden.

Bestaanszekerheid. Dat je niet het gevoel hebt dat elk moment de tent kan gaan sluiten.

Dus dat je ergens werkt en dat er wel zekerheid is dat je dan wel op een andere locatie kan gaan werken. Dat heb ik hier ook nooit gehad, hier proberen ze wel altijd om iedereen op een goed plekje te krijgen.

7. Wat zijn volgens jou de meest aantrekkelijke punten van De Lange Keizer als werkgever?

Die vrijheid die ik net noemde, ik denk dat dat voor de meeste mensen heel aantrekkelijk is.

De mooie locaties waar je werkt, uiteindelijk. Meestal beginnen de locaties heel klein, dat heeft altijd wel wat moois. Dan weet je gewoon dat je begint in een container of een grote schuur bij wijze van spreken maar altijd wordt het iets ontzettend moois. Dat is De Lange Keizer; je komt nooit in een gespreid bedje terecht en dat vind ik juist leuk.

Daardoor moet je veel improviseren en creatief kunnen denken.

Je wordt echt serieus genomen, als er iets aan de hand is komt de directie gewoon zelf langs om het probleem op te lossen.

8. Op welke manier kan De Lange Keizer als organisatie meer kandidaten aantrekken?

Naar mbo-dagen bijvoorbeeld, dat doet Guus volgens mij wel eens. Zo'n soort

promotiedag voor allerlei mbo-opleidingen. Dan gaan ze met de opvang daar ook staan en vertellen wat voor organisatie wij zijn en dat je bij ons ook kan gaan werken. Ik denk dat het via internet ook goed kan maar dan moet je wel echt een goed filmpje maken omdat je anders niet goed kan overbrengen hoe het voelt om hier te werken.

Het zou heel goed zijn als er een soort meewerkdag zou zijn in de sollicitatieperiode. Omdat we best een ander soort opvang zijn weet je al binnen een dag of het je ligt of niet.

Ik denk dat de werkgever tegenwoordig zelf moet zoeken naar medewerkers en niet meer andersom.

Als je in de vacatures zegt dat er uitbreiding van uren mogelijk is dan haal je ze zeker binnen. Dat is denk ik wel de belangrijkste factor; uren.

9. Welke middelen zouden volgens jou moeten worden ingezet om de aantrekkelijkheid als werkgever te versterken?

Het moet allemaal heel duidelijk zijn, dat is heel belangrijk.

Dat het organisatorisch klopt; dat als je een afspraak hebt dat er dan iemand voor je is. Het mag niet te slordig zijn denk ik. Dat je als je ergens komt dat je weet naar wie je toe moet gaan. Dat merk ik hier soms wel eens, dat er iemand stage komt lopen voor het eerst en dat dan niemand daar van weet, ik denk dat je je dan wel een beetje lullig voelt als stagiair.

Ik vind het heel goed dat de directeuren ook gewoon de sollicitatiegesprekken voeren. Dat vind ik belangrijk omdat ze op die manier betrokken blijven bij het personeel. Ik zou het echt heel leuk vinden als ik ergens zou solliciteren dat je gewoon met de directeur zit te praten en ook gelijk die visie meekrijgt. Ook weet je dan gelijk dat het een heel betrokken bedrijf is. Dat is fijn, dat ze nog echt in de gaten houden dat er op de locaties die ze hebben dat er overal volgens de visie werkt die ze ooit bedacht hadden. Dat er geen eilandjes ontstaan zeg maar. Ik vind het zo mooi dat er af en toe kleurplaten gesignaleerd worden dat Irma dan even haar vuist op tafel slaat van wat is hier aan de hand.

Als je de directeur spreekt voel je gelijk de betrokkenheid binnen het bedrijf.

10. Als je de Lange Keizer in drie woorden/begrippen zou moeten beschrijven, welke zouden dat dan zijn?

Kindcentraal

Ieder kind is uniek

Je mag kind zijn.

Dynamisch.

Vooruitstrevend.

Ontwikkeling.

11. Hoeveel verantwoordelijkheid hebben de medewerkers in hun functie?

100%

Er mag heel veel maar het moet wel onderbouwd kunnen worden.

Omdat er zo veel kan en mag moet je alles constant in de gaten houden omdat er meer gebeurt. Door die manier van werken kost het wel meer energie, daarom is het ook fijn als je met wat meer mensen bent omdat je meer moet opletten; er gebeurt van alles door elkaar en tegelijkertijd.

12. Wat zijn gedeelde normen en waarden binnen De Lange Keizer?

Respect voor elkaar hebben is de belangrijkste.

Niet pesten of schelden of onaardig tegen elkaar praten.

Vriendelijk met elkaar omgaan.

Ook wel een positieve instelling.

Enthousiasme.

Initiatiefrijk.

Normaal met omgeving omgaan.

En dat je iedereen accepteert om hoe die is.

13.Hoe zou je de werksfeer omschrijven binnen de organisatie?

Ik vind het altijd heel gemoedelijk en gezellig.

Een goede sfeer.

Geen spanning.

Er is wel een hoge werkdruk door die manier van werken. Daardoor heb je eigenlijk niet echt tijd om te praten omdat er dan weer iets achter je gebeurt. Het is ook zeker meer opruimen door de werkwijze. Dat hoort er gewoon bij.

14.In hoeverre zijn de arbeidsvoorwaarden vergelijkbaar met die van andere kinderopvangorganisaties?

Als je kijkt naar de strenge regeltjes hebben wij bijvoorbeeld geen aparte plek om te zitten of koffie te drinken ofzo. Als je echt volgens het boekje gaat kijken zijn er vast dingen die niet helemaal kloppen. Dat we bijvoorbeeld 150 kinderen hebben hier en maar 30 stoeltjes om te zitten. Maar anders zouden we ook niet zoveel leuke dingen kunnen doen. Dan zouden we bijvoorbeeld ook geen zagen in het atelier mogen hebben. Door de manier waarop we werken zijn misschien de arbeidsvoorwaarden niet helemaal zoals de mensen die op de vloer staan dat hebben bedacht.

Qua lonen klopt het wel echt. Dat is wel gewoon in orde. Ik weet daar niet zo veel vanaf maar ik kan me niet voorstellen dat dat anders zou zijn hier. Voor het salaris ga je niet in deze sector werken. Het werk wordt echt heel laag ingeschat door de maatschappij. Dat is eigenlijk best wel raar; je hebt hier heel veel hbo'ers die op mbo niveau betaald worden.

Je hebt hier veel mensen die er echt al heel lang werken, dat zegt ook echt wel wat. Dat komt door de sfeer, en dat komt weer door het soort mensen die er werkt. Als jij alleen maar mensen hebt die heel erg bezig zijn met de regeltjes dan krijg je zo'n negatief sfeertje van nee doe niet en nee kan niet. Dan ontstaat er een negatieve spiraal. Dat heb je hier echt niet. Ik heb mensen gezien die van een andere organisatie kwamen die hier helemaal opbloeden.

15. Wat onderscheidt De Lange Keizer van haar concurrenten?

Originaliteit.

Ja dan kom ik toch weer bij die vrijheid.

Maar ik denk ook dat we kinderen hoog inschatten qua waar ze toe in staat zijn en wat ze kunnen.

Kinderen mogen echt meedenken en worden niet als minder beschouwd. Het is niet zo van "nee jij bent pas vier dat kan jij nog niet" het is meer van "jij bent al vier misschien kan jij dat wel al" bovendien is iedereen anders en kan de een al iets veel sneller dan de ander.

We schatten de ideeën van kinderen heel hoog in.

Het is hier Het Land van Ooit: de kinderen zijn hier de baas. Dat is ook iets wat ik hoor als mensen hier komen kijken, dan zeggen ze van: "ik ben nog nooit bij een opvang geweest waar zo veel blije kinderen rondlopen; ze lachen gewoon allemaal". Dat is gewoon heel leuk om te horen.

Nee bestaat niet, alles is te proberen. Dat is ook hoe de kinderen creatief blijven. Zo zorg je ook dat ze niet nu al gaan denken van: "dat kan niet, dat gaat toch niet lukken". Op die manier krijgen de kinderen een heel andere mindset ook in het leven. Daarom vind ik het zo mooi van het werken hier. Ik merk dat zelf soms wel, dan willen kinderen iets en dan denk ik van: "hoe kan ik dat gaan doen". Dan merk ik dat ik al te moeilijk denk en te veel in hokjes denk. Dan zijn de kinderen heel kort door de bocht van: "waarom doe je dat niet gewoon zo?". En dan denk je van: "ja zo kan het inderdaad ook gewoon".

Interview Ilona Zeestraten (locatiemanager)

1. Hoe ben je terecht gekomen bij De Lange Keizer?

Ik ben terecht gekomen bij De Lange Keizer via Yolanda, die werkt ook bij De Lange Keizer en dat is een goede vriendin van mij.

Ik ben toen begonnen als praktijkopleider, toen heb ik me bekommerd om de stagiaires en de leerlingen. Daar had ik toen een cursus of opleiding voor gedaan, dat deed ik toen een paar uur in de week hier. Daarna kwam ik al snel terecht bij de TSO, daar deed ik de coördinatie.

En nu zit ik al tien jaar hier bij Jan en Alleman.

2. Waarom heb je voor De Lange Keizer gekozen en niet voor een andere kinderopvangorganisatie?

Ik ben erin gerold. En het kwam gewoon een beetje zo. Yolanda werkte er al dus het ging een beetje via via. Het was niet zo dat ik een hele grote speurtocht had gedaan. Ik kwam wel uit iets heel traditioneels, een kinderopvang uit Den Hoorn, daar heb ik heel lang gewoon op de groep gewerkt. Dat was wel een hele andere organisatie. Den Hoorn is wat meer dorps en hier in Delft is het meer stads. Dat vond ik heel leuk maar het was wel even wennen. Een tijdje had ik ook een locatie in De Lier en een in Delft en toen merkte ik wel een heel groot verschil tussen de twee. In Delft is iedereen altijd wel wat ruimdenkender. Dat zie je trouwens vooral bij de ouders. De Delftse mensen zijn wat vernieuwender en staan meer open voor verandering.

3. Via welke kanalen zijn pedagogisch medewerkers het beste te bereiken denk je?

Social media denk ik vooral nu in deze tijd.

Ja het ligt ook een beetje aan de doelgroep die je in huis wil halen.

Een advertentie in de krant werkt denk ik ook gewoon nog heel prima, zeker voor de iets oudere onder ons die ook gewoon graag aan het werk willen, die lezen misschien eerder een krant. Maar ik denk dat je de jongeren wel echt via social media bereikt. Maar ik denk ook dat je het gewoon heel breed moet uitzetten, dus echt een combinatie van beiden.

Ja toch zijn er ook heel veel oudere mensen die nog heel graag aan het werk willen. Misschien kan je die halen van zo'n 50-plus organisatie ofzo, daar zitten natuurlijk ook gewoon nog hele kicken mensen tussen. Ik denk dat je het wel een beetje moet mengen. Ik denk dat we nu voornamelijk wel veel eerst intern zoeken.

Extern doen we ook wel dingen maar dat is volgens mij meer een stukje promotie dan echt vacatures. Dat zal zeker meewerken, als mensen dan zien van: "wat doen ze daar leuke dingen", maar dan moet er wel eerst iets zijn waar ze op kunnen reageren.

Daar kunnen we wel mat meer aan doen.

4. Hoe zou je de bedrijfscultuur van De Lange Keizer omschrijven?

Te denken valt aan woorden als openheid, vertrouwen, sfeer, individualisme, hiërarchie en creativiteit.

Vrijheid in de ruimste zin van het woord.

Ook wel omdat je mag zijn wie je bent, het is ok om anders te zijn.

Ook is er heel veel ruimte voor eigen ideeën en ruimte voor originaliteit.

Vrijheid in het maken van keuzes, en dan ook voor de kinderen.

Uitdagend. Ontdekkend. We willen ook graag dat mensen zo zijn maar ook dat de mensen zo naar kinderen kijken, dat ze ze keuzes laten maken. Daar moet je zelf wel een beetje ruimdenkend voor zijn.

5. Wat is volgens jou de belangrijkste drijfveer voor medewerkers binnen De Lange Keizer?

Te denken valt aan arbeidsvoorwaarden, doorgroeimogelijkheden, werksfeer, inhoud van de functie...

De passie voor het werken met kinderen. Ik denk dat dat de belangrijkste drijfveer is; de inhoud van het werk. Je moet het echt wel heel leuk vinden om met kinderen te werken, je moet je er ook echt wel een beetje in willen verdiepen. Ook in de ontwikkelingen van: "waarom reageren ze zus? Of waarom reageren ze zo?". Je moet er daarom wel een beetje een hart of een soort passie voor hebben. Ik denk dat dat wel de belangrijkste drijfveer is en eigenlijk zou moeten zijn.

6. Wat zoeken pedagogisch medewerkers in een werkgever denk jij?

Ik denk toegankelijkheid en vertrouwen.

Openheid.

Zekerheid ook wel.

Het bieden van een veilige werkomgeving, een prettige werksfeer.

7. Wat zijn volgens jou de meest aantrekkelijke punten van De Lange Keizer als werkgever?

Dan denk ik toch wel echt die ruimdenkendheid.

En het openstaan voor veranderingen en vernieuwingen, ik denk dat dat wel echt De Lange Keizer is.

8. Op welke manier kan De Lange Keizer als organisatie meer kandidaten aantrekken?

Ik denk wel dat je moet zorgen dat je gewoon zichtbaar moet zijn maar ja op welke manier?. Dat kan op heel veel manieren, dat kan door een stukje in de krant, door in de stad in de etalage iets te doen.

We zijn al zichtbaar met de bakfietsen. We zijn ook zichtbaar tijdens de uitjes met kinderen die in de hesjes van De Lange Keizer lopen.

Ik denk dat je gewoon zichtbaar moet zijn en zorgen dat mensen positief over je organisatie praten. En hoe je dat dat precies in het vat moet gieten, nou ja zeg het maar.

9. Welke middelen zouden volgens jou moeten worden ingezet om de aantrekkelijkheid als werkgever te versterken?

Ja daar zijn we nu natuurlijk al erg mee bezig maar ik denk wel dat we nog veel meer moeten digitaliseren.

Dat je ook gewoon via je tablet of Ipad gewoon foto's naar ouders door kan sturen. Dat het dagelijks ook veel meer up to date blijft wat je allemaal aan het doen bent..

Dan hebben we natuurlijk wel Facebook maar dat heeft ook niet iedereen, en dat is ook niet afgeschermd. We zorgen dan wel dat de kinderen niet zichtbaar zijn.

Ja je wil ook niet dat het elke keer wordt van: "kijk eens hoe leuk wij zijn". Dan wordt het echt een beetje zo van: "help". Daar moet je altijd een beetje een middenweg in zoeken. Er kan misschien nog wel veel meer. Als ik hier dan kijk naar deze locatie wat we ook nog wel eens doen is dat we een stukje schrijven van wat we die dag gedaan hebben. Ik doe dat nu dan alleen naar de ouders van hier per mail. Eigenlijk moet je zorgen dat het dan meer mensen bereikt. En dat kan dan inderdaad Het moet ook niet te geforceerd worden.

Eigenlijk moet je zorgen dat dat dan meer mensen bereikt.

Ja misschien moet je zorgen dat je meer foldertjes verspreid. Of leuke stukjes over je organisaties neerlegt bij verschillende instanties waar veel ouders met jonge kinderen komen ofzo. Vaak is het ook van horen zeggen van: "ik zag daar dit of ik hoorde daar dat, is dat niet wat voor jou?". Of een leuke foto of een leuke folder. Ja die folders kan je op veel plekken neerleggen, bij opleidingen, bij de dokter, bij de tandarts of de sportvereniging.

Ja je moet denk ik wel ergens een beetje je aandacht pakken zeg maar. Ja wat ik denk

dat het allerbelangrijkste is is dat wij als pedagogisch medewerker iets uitstralen over de plek waar je werkt. En dat je ouders enthousiast maakt die dan weer anderen enthousiast maken. En dat je een beetje wegblijft van wat de oppas ook met je kinderen doet. Dat je wel opvalt en dat je toch professioneel te werk gaat. Dus dat je dat uitstraalt en ook naar buiten uitdraagt.

10. Als je de Lange Keizer in drie woorden/begrippen zou moeten beschrijven, welke zouden dat dan zijn?

Vernieuwend

Ontdekkend

Eigenheid, dat bedoel ik wel heel ruim: geen eenheid. Ook niet een eenheid qua team, geen eenheid qua dingen die de kinderen doen en laten zien. We willen van de kinderen dus ook verschillende dingen zien, dus niet van ieder kind dezelfde paddenstoelen of zonnebloemen bij wijze van spreken. En dat kinderen echt hun eigen ding hebben gedaan of gemaakt. Maar ook eigenheid in je team, dat iedereen daar een beetje anders is en dat dat ook mag.

Uitnodigend is misschien nog wel een beter woord.

11. Hoeveel verantwoordelijkheid hebben de medewerkers in hun functie?

Ja heel veel.

Die verantwoordelijkheid is natuurlijk heel groot. Die moeten ze natuurlijk ook pakken en zo uitvoeren.

Deze mensen zijn echt heel belangrijk misschien nog wel belangrijker dan dat ze denken. Zeker de mensen die hier vier dagen werken, die zien de kinderen heel veel. Die zijn belangrijk voor de kinderen maar ook voor de ouders. Die komen vaak vragen natuurlijk hoe het met het kind gaat maar ook om tips en adviezen. Dus ik denk dat wij heel belangrijk zijn, ook in de veiligheid voor kinderen en hun hechtingsproces.

12. Wat zijn gedeelde normen en waarden binnen De Lange Keizer?

Dat is misschien ook wel gewoon veiligheid.

Er kan heel veel maar het moet wel gewoon veilig zijn.

Openheid.

Maar ook respect.

En acceptatie.

13. Hoe zou je de werksfeer omschrijven binnen de organisatie?

Wel heel open.

Prettig ook gewoon wel.

Als ik het voor mezelf moet zeggen is het wel heel open en prettig. En dat vinden sommige mensen natuurlijk ook wel lastig om te zeggen wat ze van dingen vinden. Maar die sfeer hangt er wel dat dat gewoon kan.

14. In hoeverre zijn de arbeidsvoorwaarden vergelijkbaar met die van andere kinderopvangorganisaties?

Ik denk dat dat wel redelijk gelijk is.

Het zijn niet dingen waar je heel erg van kan afwijken. Dat zijn ook wel gewoon dingen die je moet naleven. En daarin is De Lange Keizer misschien wel dat zo dat we daar van afwijken.

We zijn niet zo bang om daar vanaf te wijken.

Als iets net beter uitkomt voor diegene.

Of als iets beter past qua planning of beter past qua hoe wij willen werken.

Dat je dan af en toe zegt van: "dan doen we het net even wat anders."

Het salaris is gewoon vergelijkbaar. Ik denk ook niet dat je daar veel van af kan wijken.

15. Wat onderscheidt De Lange Keizer van haar concurrenten?

Dat we niet te veel vastzitten aan de protocolletjes en aan de gecertificeerde

kwaliteitsnormen.

Dat hier het papierwerk minder belangrijk is dan misschien bij andere organisaties.

Dat wij ons vooral focussen op het werken met de kinderen.

Als ik hoor van anderen dan is het allemaal heel strak georganiseerd en dat ze denken dat het hier een beetje is van: "go with the flow". Maar ik denk wel dat dat iets is dat ons onderscheidt van andere organisaties. Dat we af en toe juist die dingen een beetje aan ons laars lappen. Er zit ook een idee achter, waarom we het zo willen doen.

Bijlage III: Gesprek werving directielid Irma Keizer

1. Op welke manier werven jullie personeel?

Een beetje rommelig.

Vroeger hoefden we nooit echt actief te werven, het ging allemaal vanzelf.

Toen waren we klein en wisten we precies wie we waar wilden hebben. Nu zijn we veel groter dus is het moeilijker dat overzicht te houden.

Momenteel werven we voornamelijk intern.

Extern doen we eigenlijk alleen als er na twee weken nog niemand is voor de interne vacature. Daarna posten we de vacature op de site Delft IndeBuurt en op onze Facebookpagina.

2. Wat kan daar nog beter in?

Uitzoeken waar advertenties het meest worden gelezen.

De tekst mag ook wat gelijker dan die nu vaak is.

De website ziet er goed uit maar vraag me af of daar genoeg opstaat voor mensen die werk zoeken.

Een tijd geleden hadden we 10% mannen in dienst, tegenwoordig minder dan 5%.

Misschien kunnen we de contracten groter maken om meer mensen aan te trekken, het is moeilijk mensen te vinden voor contracten van 8 uur per week. Mensen knappen daar op af.

Als we intern een vacature hebben dan reageert iedereen daarop omdat iedereen meer uren wil, mensen moeten toch de huur betalen.

3. Wat spreekt sollicitanten aan in jullie organisatie?

Onze manier van werken. Het feit dat kinderen zelf mogen kiezen en dat we de kinderen niks opleggen. Dat horen ze van anderen maar ook via de website lezen ze dat.

5. Wat zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers kiezen voor De Lange Keizer en niet voor de concurrenten?

Ik denk dat mensen ook vooral praktisch kiezen.

Soms hebben we mensen die op gesprek die ons leuker vinden maar ergens anders meer uren kunnen krijgen. Die kiezen soms dan toch gewoon voor die meer uren. Wel geloof ik dat als de praktische voorwaarden hetzelfde zijn, mensen toch voor ons zouden kiezen om onze manier van werken.

6. Wat zou de oorzaak kunnen zijn van het verminderde aanbod van pedagogisch medewerkers?

Iedereen groeit, andere organisaties ook.

Er zijn te weinig opleidingen voor gestart.

Ook is de crisis voorbij, meer mensen werken weer dus er is weer meer opvang nodig.

7. Op welke manier presenteren jullie je op de arbeidsmarkt?

Weinig, maar niet gericht.

8. Via welke kanalen valt er eventueel nog iets te doen?

Viavia werkt goed.

Er kan een hoop netter en gericht.

Bijlage IV: Uitnodigingen enquête en interviews

Uitnodiging enquête

Beste collega,

Voor mijn afstudeerscriptie ben ik aan het onderzoeken hoe De Lange Keizer meer pedagogisch medewerkers kan aantrekken om in te kunnen spelen op de toenemende vraag naar pedagogisch medewerkers.

Om meer inzicht te krijgen in de doelgroep "pedagogisch medewerkers" en hoe jij persoonlijk denkt over bepaalde zaken wil ik je vragen deel te nemen aan mijn enquête. Het invullen hiervan zal zo'n tien minuten duren. Ik wil je verzoeken de vragenlijst **voor maandag 30 april** in te vullen.

Via onderstaande link kom je bij de vragen terecht:

<https://goo.gl/forms/ctmPqI9OmizrjdhN2>

The screenshot shows a Google Form titled "De Lange Keizer als werkgever". The form content includes a preface in Dutch explaining the purpose of the survey for a thesis at Hogeschool Leiden. It asks for the respondent's opinion on the organization as an employer. The survey is required and will be closed on Monday, April 30th. The visible questions are:

- Hoe lang werk je bij De Lange Keizer? ***
 - korter dan een jaar
 - 1 jaar - 2 jaar
 - 2 jaar - 3 jaar
- Binnen welke leeftijdscategorie val je? ***

De Lange Keizer als werkgever

goo.gl

Voor mijn afstudeerscriptie aan de Hogeschool Leiden ben ik aan het onderzoeken hoe De Lange Keizer meer pedagogisch medewerkers kan aantrekken. In deze vragen staat jouw mening centraal over de organisatie als werkgever. Ik wil iedereen bij voorbaat bedanken voor de medewerking en bijdrage aan mijn onderzoek. Jullie zullen de uitkomsten zeker te horen krijgen. Met vriendelijke groet,

Ik wil je alvast heel erg bedanken voor het nemen van de tijd de vragen in te vullen! Het is hele bruikbare informatie voor mijn onderzoek en je krijgt het resultaat zeker te zien wanneer de scriptie af is.

Met vriendelijke groet,
Paco

Uitnodiging interviews

Beste ...,

Voor mijn afstudeerscriptie ben ik aan het onderzoeken hoe De Lange Keizer meer pedagogisch medewerkers kan aantrekken om aan de toenemende vraag hiernaar te kunnen voldoen.

Om een goed beeld te krijgen van hoe jij de organisatie ziet en wat jij als persoon belangrijk vindt zou ik je graag willen uitnodigen voor een interview.

Wanneer je hier aan mee zou willen doen, welke van de volgende dagen/tijdstippen komt je het best uit?

- Dinsdag 24 april tussen 10.00 en 17.00 uur
- Woensdag 25 april tussen 10.00 en 17.00 uur

Ik wil je alvast bedanken voor de medewerking en bijdrage aan een mooi eindresultaat van mijn scriptie. Na het afronden van mijn scriptie krijg je het resultaat zeker te zien!

Met vriendelijke groet,
Paco

Bijlage V: Enquête pedagogisch medewerkers

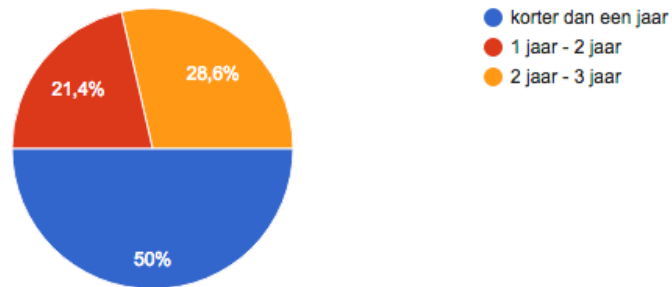
VRAGEN

REACTIES

14

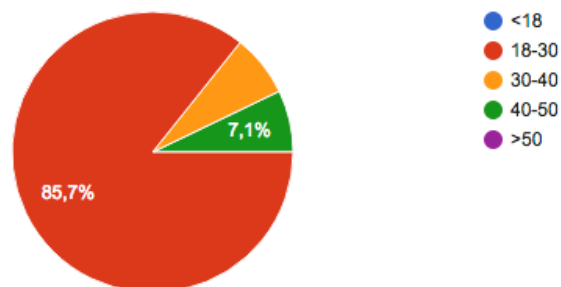
Hoe lang werk je bij De Lange Keizer?

14 reacties



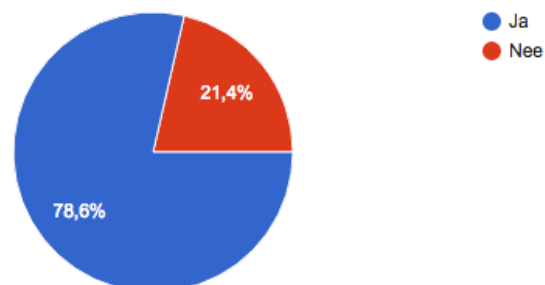
Binnen welke leeftijdscategorie val je?

14 reacties



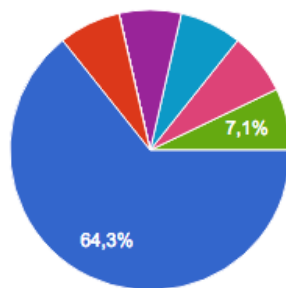
Kwam het beeld dat je vooraf had van de organisatie overeen met de werkelijkheid?

14 reacties



Hoe ben je bij De Lange Keizer terecht gekomen?

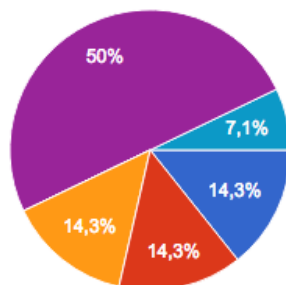
14 reacties



- Via kennissen/familie/vrienden
- Vacaturesite
- Facebook
- De website van De Lange Keizer
- Ben gebeld door Jolanda
- Via Uitzendbureau ASA
- Stage
- Ik heb stage gelopen en ben vervolgens daarna aangenomen

Wat was voor jou de belangrijkste reden om voor De Lange Keizer te gaan werken?

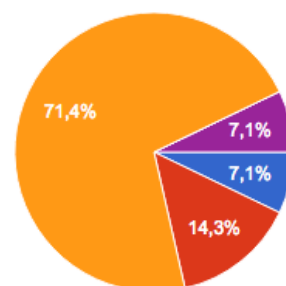
14 reacties



- Aanbeveling van kennis/familie/vrienden
- Werksfeer
- Inhoud (taken en verantwoordelijkheden) van de functie
- Arbeidsvoorwaarden
- De manier van werken met kinderen
- De mogelijkheden binnen het bedrijf

Welke kanalen gebruik(te) je het meest bij het zoeken naar een baan?

14 reacties



- LinkedIn
- Facebook
- Vacaturesites
- Uitzendbureaus
- Niks. Dit is mijn 2e werkgever pas en ben bij beide gebeld door de werkgever.

Als je De Lange Keizer als organisatie in drie woorden/begrippen zou moeten omschrijven, welke zouden dat dan zijn?

14 reacties

Groen-Chaos-Groot

uitdagend, breed, ontwikkeling

uniek, vrij en gezellig

Gezellig, groot, collegiaal

Informeel, gezellig en vrijheid kind centraal

vrijheid vooruitlopend eerlijk

Kind gericht, flexibel en creatief

Mogelijkheden, kansen, eerlijk

Verantwoord, gezellig, uniek

Toegankelijk, informeel, innovatief

Creatief groen vriendelijk

Vrij, gezond, natuur

Bijzonder/ inspirerend/

Zelfstandig ,creatief, ruimte

Waar let je op bij het zoeken naar een (nieuwe) baan?

14 reacties

Of het in de buurt is en of ik me kan vinden in het beleid.

uitdaging, waar kan ik mezelf ontwikkelen

goede werksfeer en passende visie.

Meer uren

Naar de locatie, de werktijden, team, sfeer en doelgroep

naar de uren dichtbij huis

Functie eisen en interesse

De mogelijkheden die een bedrijf kan bieden. Wat je verder kan brengen en je kwaliteiten naar voren laat komen

Aantal uren, werksfeer

Werksfeer, functie, bedrijf moet bij mij passen.

Visie van de organisatie

Naar de visie van de organisatie

Of de werkwijze bij mij past

Dat ik mezelf mag zijn

Hoe zou de organisatie zich aantrekkelijker kunnen maken als werkgever voor (toekomstige) pedagogisch medewerkers?

14 reacties

Beter overzicht en duidelijkheid van beleidszaken

De leidinggevende heeft binnen een locatie een belangrijke rol. Blijf collegiaal, je moet het met elkaar doen, goede communicatie naar de ouders. en overleggen met elkaar.

meer reclame

Meer uren bieden

Voordelen laten zien, bijv. dat je echt je eigen inbrengt kunt hebben en jouw idee en talent kan inzetten (creativiteit op alle terreinen mogelijk). Dus de ruimte die er is voor jou is als pedagogisch medewerker en de gezelligheid die er is op de locatie waar ik werk.

fietsplan

Spread the word

Kortere proeftijd

Bbl opleidingen aanbieden

Geen idee

N.v.t

Wat meer vastigheid bieden

Door meer reclame te maken

Wat maakt De Lange Keizer anders t.o.v. andere kinderopvangorganisaties?

14 reacties

Beleid

vooral activiteiten die niet voorbereid mogen worden zoals ergens anders. Het moet uit het kind zelf komen

de visie (werken zonder een vve-programma)

Het is allemaal niet zo streng veel mag maar wel binnen de regels!

De flexibiliteit en de manier van werken met kinderen en de pedagogische visie

de manier van werken en omgaan met kinderen veel met de natuur e.d

Kind gericht

Het is een grote organisatie

De kinderen moeten dingen uit zichzelf gaan ontwikkelen en niet van een voorbeeld.

Ze doen veel leuke en originele activiteiten met de kinderen

Leuke werksfeer

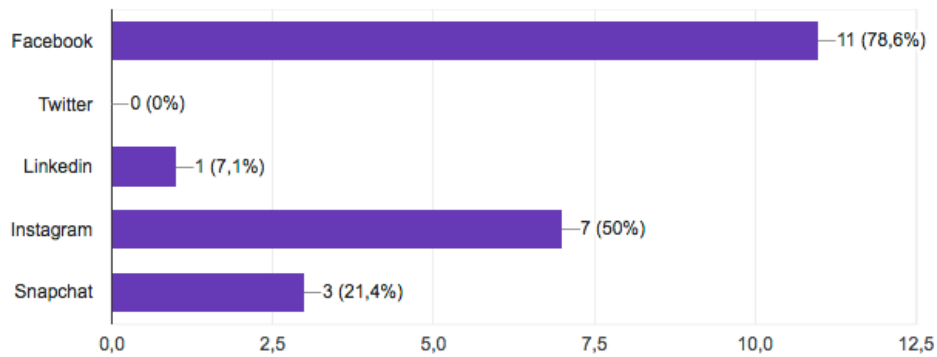
Ik vind dat de lange keizer meer vrijheid geeft in keuzes en wensen van de kinderen.

Wij werken met verschillende pedagogische werkwijze

Kind doet en mag heel veel zelf. Het komt vanuit het kind.

Op welk sociale mediakanaal ben je het meest actief in je vrije tijd?

14 reacties



Hoe kan de organisatie volgens jou het beste pedagogisch medewerkers bereiken die op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging?

14 reacties



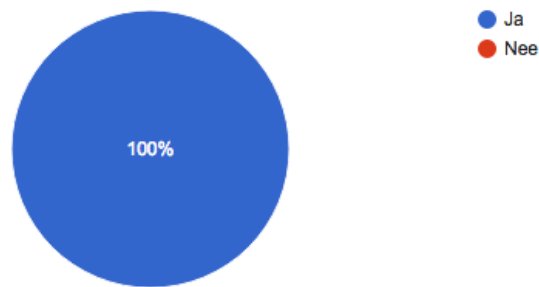
Ben je op dit moment tevreden over je functie en bijbehorende voorwaarden? Wat zou er verbeterd kunnen worden?

14 reacties

Ja (2)
Ja, maar had graag in contract zien staan dat ik na een jaar volledig locatie manager ben. Nu is dat alleen mondeling gedaan.
redelijk ik zou wel meer collegialiteit willen zien vanuit de leidinggevende
ja ik ben tevreden
Ik ben tevred
Ja ik ben tevreden. Weet ik niet.
tevreden
Ja, meer taken/uren erbij
Zeer tevreden
Ja ben tevreden
Ja ik ben erg tevreden.
.Ja hoor
Ik ben tevreden

Zou je De Lange Keizer aanbevelen als werkgever binnen je eigen netwerk?

14 reacties



Bijlage VI: Planmatig schema

<i>Strategische werving</i>		
Taken	Verantwoordelijk	Tijdsperiode
Medewerker aannemen die zich bezighoudt met werving van nieuwe medewerkers en employer branding	Directie	september 2018
Wervingsdoelen vaststellen	Directie & Medewerker werving	november 2018
Vaststellen wervingsstrategie	Directie & Medewerker werving	november 2018
Opstellen wervingsproces	Medewerker werving	november 2018
Uitvoeren wervingsactiviteiten	Medewerker werving	december 2018
Monitoren resultaten aan de hand van wervingsindicatoren	Directie & Medewerker werving	februari 2018
Evalueren wervingsproces en gebruikte wervingskanalen	Directie & Medewerker werving	maart 2018
<i>Creatie employer brand</i>		
Taken	Verantwoordelijk	Tijdsperiode
Werkgroep employer branding samenstellen	Directielid, locatiemanager, pedagogisch medewerker, medewerker Planning en Personeel en medewerker Werving.	september 2018
Vaststellen doelen employer branding	Werkgroep employer branding	oktober 2018
Vorming "kleine coalitie"	Werkgroep employer branding aangevuld met meer medewerkers zodat er een doorsnede van De Lange Keizer gevormd wordt	oktober 2018
Vaststellen/bevestigen identiteit van De Lange Keizer	Kleine coalitie	november 2018
Werkgeverspositionering bepalen	Kleine coalitie	november 2018
Toetsen werkgeverspositionering	Kleine coalitie Grote coalitie (alle medewerkers)	januari 2019
Planning employer branding activiteiten	Directie medewerker werving	januari 2019
Budget bepalen	Directie	februari 2019
Koppelen van KPI's aan gevormde doelstellingen	Directie medewerker Werving	februari 2019
Uitvoeren van nulmeting op basis van gekozen KPI's	medewerker Werving	maart 2019

<i>Externe communicatie employer brand</i>		
Taken	Verantwoordelijk	Tijdsperiode
Extern communiceren van het employer brand via kanalen genoemd in de aanbevelingen	Medewerker werving	maart 2019
Maak binnen de organisatie zichtbaar wat er ondernomen wordt op het gebied van employer branding	Grote coalitie en eventueel communities (alumni, stagedocenten, volgers op social media).	maart 2019 - doorgaand
Metten resultaten employer branding aan de hand van de uitgevoerde nulmeting	Directie & Medewerker werving	mei 2019 – juni 2019
Evaluatie aan de hand van resultaten	Directie & Medewerker werving	juni 2019 – juli 2019
<i>Grotere contracten</i>		
Taken	Verantwoordelijk	Tijdsperiode
Maken combinatiecontracten	Medewerker Planning en Personeel & Locatiemanagers	Vanaf september 2018
<i>Professionalisering HR</i>		
Taken	Verantwoordelijk	Tijdsperiode
Organisatiedoelstellingen opstellen	Directie & Medewerker Planning en Personeel	september 2018
HR-beleid formuleren	Medewerker Planning en Personeel	Vanaf oktober 2018
HR-processen beschrijven	Medewerker Planning en Personeel	Vanaf oktober 2018

Randvoorwaarden

Bij de uitvoering van de employer branding is het van belang dat de boodschap die gecommuniceerd consistent is met het werkgeversmerk en via alle kanalen op dezelfde manier gevormd en geuit wordt.

Bijlage VII: Uitkomsten “De Lange Keizer in Ontwikkeling” (MTO)

In mei is er een enquête uitgezet om in beeld te krijgen hoe het binnen De Lange Keizer staat met de ontwikkeling van zowel de organisatie als haar medewerkers. Van de 149 medewerkers hebben er 80 personen de vragenlijst ingevuld. Over het algemeen is de enquête zeer positief en constructief beantwoord. Omdat De Lange Keizer een organisatie is die zich wil blijven ontwikkelen zal hieronder een aantal punten besproken worden die veel genoemd zijn in de antwoorden.

Ontwikkelpunten

De drie meest benoemde/opvallende ontwikkelpunten waren: verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling, het leren van nieuwe dingen tijdens het werk en het scholingsaanbod.

Eigen ontwikkeling

De stelling “Ik neem zelf de kans op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen binnen de kinderopvangsector.” beantwoorde slechts 37,5% van de respondenten met “eens”, 30% met “deels eens” en 28,7% met “neutraal”. Deze percentages geven aan dat er onder de medewerkers binnen de organisatie nog niet optimaal bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en dat hier ruimte is voor verbetering.

Leren nieuwe dingen

Daarnaast viel op dat 47,5% aan regelmatig nieuwe dingen te leren tijdens het werk, 36,2% was het hier deels mee eens en 12,5% antwoordde neutraal.

Scholingsaanbod

Ook de stelling die betrekking had tot het scholingsaanbod was opvallend. Zo gaf 50% aan tevreden te zijn over de bijscholings- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen De Lange Keizer, 30% was het hiermee deels eens en 15% neutraal. Deze uitkomst geeft aan dat óf de medewerkers vinden dat er te weinig (geschikte) opleidingen zijn óf dat zij niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden op dit gebied.

Positieve punten

Naast dat er een aantal zaken genoemd is waar de organisatie zich in zou kunnen ontwikkelen, zijn er ook genoeg stellingen van zeer positieve antwoorden voorzien. De onderwerpen waarover men het meest tevreden was, waren plezier op het werk, zich op zijn/haar plaats voelen binnen De Lange Keizer en de ruimte krijgen met ideeën te komen.

Plezier op het werk

De eerste stelling “Ik ga met plezier naar mijn werk” is beantwoord met 83,8% eens, (en 13,8% deels eens,) dat is voor een organisatie iets om trots op te zijn.

Zich op zijn/haar plaats voelen

Met de stelling “Ik voel mij op mijn plaats binnen deze organisatie” was 76,3% het “eens” en 17,5% “deels eens”.

Ruimte voor ideeën

Daarnaast is ook de stelling “Ik krijg ruimte om zelf met ideeën te komen.” erg positief beantwoord, maar liefst 75% van de respondenten gaf het antwoord “eens” en 23,8% “deels eens”.

Bijlage VIII: Uitreiking "Delfts zonnetje"

elen



Directie en alle begeleiders Jan Loris krijgen een 'Delfts Zonnetje'



'Delfts Zonnetje' voor Jan, Loris en Marie

Op 12 juli ontving de Lange Keizer, locatie Jan, Loris en Marie een 'Delfts Zonnetje' voor het met open armen ontvangen van kinderen met Down syndroom en andere beperkingen. Wethouder Onderwijs, Jeugd & Integratie Hatte van der Woude reikte het zonnetje uit. In het 'Delftse Zonnetje' dat aan hen werd uitgereikt is een spiegel verwerkt; het symboliseert de voorbeeldfunctie van degene die de prijs ontvangt.

DELFT - Het Oudernetwerk Samenwijs Delft e.o. wil de zon laten schijnen voor de directie en leiding van de kinderopvang de Lange Keizer. De directie zet een missie neer en maakt deze ook waar. Ook de leiding verdient het zonnetje, zij begeleiden dagelijkse groepen kinderen, waaronder ook deze kinderen met groot enthousiasme. Jules maakt gebruik van speciaal onderwijs op de Herman Broerenschool, en Cooper en Elise zitten op de openbare Montessori basisschool Jan Vermeer. Na school gaan zij naar kinderopvang de Lange Keizer. Jules komt elke dinsdag na school met een begeleider van Ipse de Bruggen naar de kinderopvang, Cooper en Elise komen elk een middag. De kinderopvang heeft tot doel ieder kind op een verantwoorde en veilige manier uit te dagen tot activiteit, ontdekking en creativiteit.

Automatisch vervoer

REGIO - De Metropool regio Rotterdam Den Haag investeert komende jaren € 15 mln in de ontwikkeling van een programma voor automatisch vervoer op de last mile (AVLM) om de regio te stimuleren. Dit programma verbindt inwoners van MRDH-gemeenten met het gebied van de regio. Het zoekt (co)financiering voor deze initiatieven om te brengen. Ook draagt aan het FMO-gevoel. Automated Driving (RADD) is onderdeel van dit programma. De ontwikkeling van automatisch vervoer op de last mile kan in de regio worden toegevoegd aan een bestaand vervoersysteem. De haalbaarheid, het belang en een betere kwaliteit van dienstverlening intensiveren de ontwikkeling van het bestaan van een vervoersysteem. Een ander voordeel van MRDH-gemeenten is dat zij zich bezig houden met de ontwikkeling van automatisch vervoer op wereldwijd niveau. Het softwareprogramma voor automatisch vervoer is ontwikkeld door de regio en is nu in gebruik op de last mile.