

ADVIESRAPPORT

ALDE FRYSKE TSJERKEN

Ilse Haveman, Irma de Jong &
Laurèn Blaauw



EMPLOYER BRANDING

ADVIESRAPPORT

Studenten: Irma de Jong| 4552709
Ilse Haveman| 4614755
Laurèn Blaauw| 4508491

Docenten: Karin Bouius
Marleen Griep

School: NHL Steden Hogeschool

Opdrachtgever: Stichting Alde Fryske
Tsjerken

Managementsamenvatting

Naar aanleiding van het vraagstuk waar de stichting Alde Fryske Tsjerken mee kampt, wordt dit onderzoek uitgevoerd. De stichting kampt met problemen om vrijwilligers en donateurs (van 25 tot 40 jaar) aan te trekken. Hierdoor ontstaat vergrijzing binnen de stichting, wat het voortbestaan mogelijk in gevaar kan brengen. Dit adviesrapport richt zich dan ook op de employer branding strategie van de stichting, zodat zij aantrekkelijker worden voor (potentiële) vrijwilligers en donateurs. De volgende hoofdvraag is voortgevloeid uit de probleemstelling: 'Op welke manier kan de stichting Alde Fryske Tsjerken een sterkere employer brand neerzetten?'

Voor het adviesrapport is er gebruik gemaakt voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek. Echter, het kwalitatieve onderzoek is leidend vanwege de mindere mate van betrouwbaarheid bij het kwantitatieve onderzoek. Er is gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Het literatuuronderzoek typeert het kwalitatieve onderzoek, de afgenomen enquêtes vormen het kwantitatieve onderzoek.

Een van de belangrijkste resultaten die uit het onderzoek is voortgevloeid, is het nut van het aanhouden en toepassen van het drie stappenproces van employer branding (ontwikkelen van de waarde propositie, continue uitdraging van de boodschap van de organisatie en de interne marketing). Door dit te doen zullen potentiële vrijwilligers en donateurs sneller aangetrokken worden door de stichting en zal intern de productiviteit verhoogd worden. Door huidige donateurs in te zetten als ambassadeurs zal de betrokkenheid vergroot worden bij potentiële vrijwilligers en donateurs. Het gebruik van sociale media zal tot gevolg hebben dat de jongere doelgroep zich sneller aangetrokken voelt tot de stichting.

Er kan worden gesteld dat de kenmerken die bijdragen aan het verhogen van de employer branding, verschilt per groep. Elke doelgroep heeft andere wensen en behoeftes, wat resulteert in een diverse aanpak per doelgroep. Potentiële vrijwilligers en donateurs zullen sneller de aantrekkelijkheid van de organisatie inzien op het moment dat de belangen van de stichting continu worden uitgedragen middels sociale media kanalen. De jongere doelgroep is hier namelijk al actief op waardoor zij sneller in aanraking zullen komen met de stichting. Verder is er uit de enquêtes naar voren gekomen dat de meeste vrijwilligers en donateurs bij de stichting zijn gekomen via overnames van kerken of via de krant of tijdschrift. Daarnaast is mond tot mond reclame, schriftelijke promotie of activiteiten in de kerk een aanleiding voor het creëren van nieuwe donateurs of vrijwilligers. De meeste vrijwilligers zijn bij de stichting gegaan doordat ze zich verbonden voelen met de doelstellingen van de stichting, het maatschappelijke belang en de verbondenheid voelen met de Friese cultuur.

Verder vinden de meeste donateurs dat de stichting een goed imago heeft of juist dat er meer bekendheid mag komen voor de stichting. Verder zijn de donateurs van mening dat de stichting wel een opfrisbeurt en vernieuwing kan gebruiken. Ook is uit de enquête gebleken dat de stichting haar missie, visie en doelen relatief goed overbrengt op de donateurs. Slechts 6.7% weet niet wat de missie, visie en doelen van de stichting zijn. Tot slot voelt 93.3% zich gehoord bij de stichting.

Concluderend stellen de auteurs dat het drie stappen proces geïntegreerd moet worden in de stichting. Verder moet de stichting zich gaan verdiepen in verschillende wervingsstrategieën om de beoogde doelgroep aan te trekken. Tot slot moeten de sociale media kanalen anders ingezet worden om de uitstraling van de stichting te optimaliseren.

De auteurs adviseren om bezig te gaan met het drie stappenproces, wervingsstrategieën aan te passen en in te spelen op de doelgroep, de uitstraling aan te passen en het gebruik van sociale media anders en jonger inrichten zodat de aantrekkelijkheid van de organisatie wordt verhoogd.

Voorwoord

Voor u ligt de uitwerking van advies, geschreven voor de stichting Alde Fryske Tsjerken. Dit advies hebben wij geschreven in opdracht van de opleiding Human Resource Management aan de NHL Stenden Hogeschool. Het doel van dit advies is het versterken van de employer brand van de Alde Fryske Tsjerken. In dit advies analyseren wij de organisatie, doen wij onderzoek naar employer branding en geven wij voorstellen om de employer brand van SAFT te optimaliseren.

Gedurende deze module zijn wij bezig geweest met het doen van onderzoek en het schrijven van een advies. Wij hebben het maken van deze opdracht als zeer interessant en leerzaam ervaren gezien wij nooit eerder met het onderwerp 'employer branding' in aanraking zijn geweest. De samenwerking en communicatie tussen de opdrachtgever en de overige betrokkenen verliep prettig.

Graag willen wij de stichting Alde Fryske Tsjerken bedanken voor het project dat wij voor hen hebben mogen uitvoeren, het verstrekken van informatie en de medewerking die zij ons hebben verleend. Tevens willen wij onze onderzoek docent Marleen Griep bedanken voor haar adviezen, tips en ondersteuning gedurende dit project. Daarnaast willen wij de overige projectgroepjes bedanken voor de samenwerking onderling en het verstrekken van de gegevens die hebben bijgedragen aan de kwaliteit van ons onderzoek en advies.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

Irma de Jong, Ilse Haveman en Laurèn Blaauw

Leeuwarden, 3 juni 2021

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Voorwoord.....	4
1. Inleiding	5
2. Aanleiding, doelstelling & onderzoeksvragen	6
2.1 Aanleiding	6
2.2 In en externe analyse.....	6
2.2.1 Interne analyse	6
2.2.2 Externe analyse.....	7
2.2.3 SWOT analyse	9
2.3 Probleemstelling	10
2.4 Onderzoeksdoelstelling	10
2.5 Hoofdvraag en deelvragen	10
3. Theoretisch kader	11
De definitie en het proces van employer branding	11
Imago	12
Identiteit	13
Interne identiteit	13
Corporate identiteit en organisatie-identiteit	13
Identificatie met de organisatie.....	13
Relatie tussen identiteit en imago	14
Cultuur	14
Onder welke condities werkt de employer brand strategie?	15
Aantrekkelijkheid	15
Onderscheiding.....	15
Recruitment	15
Social media.....	16
Aantrekken van jongeren	16
Vrijwilligers	17
Aantrekken van vrijwilligers	17
4. Methodologie	18
5. Analyseresultaten	18
Wat is de huidige employer branding strategie van de Alde Fryske Tsjerken?	19
Welke kenmerken dragen bij aan het verhogen van de aantrekkelijkheid van de Alde Fryske Tsjerken onder de doelgroep van 25 tot 40 jarigen?	19
Hoe ervaren de huidige betrokkenen de kenmerken die centraal staan voor een sterk employer brand?	20
6. Conclusie.....	21
7. Advisering	22

Literatuurlijst	23
Bijlage A. Enquête vrijwilligers.....	26
Bijlage B. Enquête donateurs	28

1. Inleiding

Dit adviesrapport wordt geschreven naar aanleiding van het vraagstuk dat Hester Simons en Rommie van der Heide van stichting Alde Fryske Tsjerken hebben aangedragen. Zij hebben de projectgroep gevraagd om onderzoek te doen naar het imago van de Alde Fryske Tsjerken, dit omdat er vraag en behoefte is naar een nieuwe groep vrijwilligers en donateurs. Het is aan de projectgroep om een adviesrapport op te leveren voor de stichting, zodat zij het advies eventueel kunnen implementeren.

Het doel van dit project is om een adviesrapport van hoogstaande kwaliteit op te leveren naar het imago van de Alde Fryske Tsjerken. In dit onderzoek staan (potentiële) vrijwilligers en donateurs met een leeftijd tussen 25 en 40 jaar centraal. Na het doen van onderzoek, wordt er gekeken naar op welke manier het imago van de stichting veranderd kan worden. Er wordt rekening gehouden met diverse factoren en doelstellingen vanuit de organisatie. Het is voor de projectgroep van belang om kwalitatief onderzoek te doen met behulp van literatuurstudies. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van enquêtes onder de Friese bevolking en donateurs.

In het eerstvolgende hoofdstuk wordt de aanleiding van het adviesrapport nader verantwoord. Op deze manier wordt er een helder beeld geschetst van de organisatie en het vraagstuk. Vervolgens wordt er een interne en externe analyse gegeven van de SAFT. In de interne analyse wordt zoal de organisatie en de missie en visie beschreven. De DESTEP factoren worden bij de externe analyse toegelicht en er wordt een SWOT analyse gemaakt voor de organisatie. Daarna wordt de probleemstelling helder geformuleerd. Tot slot wordt de hoofdvraag en de bijbehorende deelvragen beschreven in het tweede hoofdstuk. In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader beschreven waarin ondersteunende literatuur staat. In hoofdstuk vier wordt er verder ingegaan op de methodologie en wordt er antwoord gegeven op de manier waarop er onderzoek is gedaan. Vervolgens staan in hoofdstuk vijf de analyseresultaten omschreven die antwoord geven op de geformuleerde deelvragen. In hoofdstuk zes staat de conclusie en in hoofdstuk zeven staat het beroepsproduct. Vervolgens volgt de literatuurlijst en tot slot staan er in de bijlagen relevante uitslagen van de enquête die van toepassing zijn op het onderzochte vraagstuk.

2. Aanleiding, doelstelling & onderzoeksvragen

2.1 Aanleiding

Naar aanleiding van de ontvangen opdracht vanuit de stichting Alde Fryske Tsjerken, wordt dit onderzoek uitgevoerd. De opdracht is ontvangen vanuit Hester Simons en Rommie van der Heide. Zij vormen een onderdeel van het bestuur van de Alde Fryske Tsjerken. Hester Simons is directeur en Rommie van der Heide is bureaumanager. Onderstaand wordt de aanleiding van dit onderzoek nader beschreven.

De stichting Alde Fryske Tsjerken is in 1970 opgericht om te voorkomen dat oude, monumentale kerkgebouwen zouden verpauperen of verloren zouden raken. Momenteel beheert de stichting samen met vrijwilligers 54 kerkgebouwen, zeven begraafplaatsen en twee klokkenstoelen. Gezien het feit dat het steeds lastiger wordt om dit te kunnen onderhouden, mee te gaan met de tijd en nieuwe donateurs/vrijwilligers te werven voor de stichting, is er een samenwerking ontstaan tussen de stichting en het NHL Stenden. Deze samenwerking is voortgevloeid uit het feit dat de stichting openstaat voor nieuwe, frisse, verjongende ideeën, aanbevelingen en adviezen. SAFT heeft middels een koersplan aangetoond waar de knelpunten liggen.

In dit adviesrapport wordt er gericht op de employer branding van de organisatie, zodat de organisatie aantrekkelijker wordt voor (potentiële) vrijwilligers en donateurs.

2.2 In en externe analyse

2.2.1 Interne analyse

In onderstaand hoofdstuk wordt de organisatie beschreven. De missie en visie worden benoemd, de huidige situatie wordt omschreven en de ontwikkelingen die de komende tijd plaats gaan vinden binnen de organisatie, worden vermeld. Daarnaast worden specifieke organisatiekenmerken in onderstaande tekst omschreven.

De organisatie

De stichting Alde Fryske Tsjerken is in 1970 opgericht om te voorkomen dat oude, monumentale kerkgebouwen zouden verpauperen of verloren zouden gaan. Samen met 400 vrijwilligers verzorgt de stichting 54 kerkgebouwen, zeven begraafplaatsen en twee klokkenstoelen. Daarbij worden de kerken in leven gehouden in de gemeenschap, door te stimuleren dat de kerken volop gebruikt worden voor allerlei activiteiten. Momenteel is de stichting één van de belangrijke 54 monumentenorganisaties van de provincie Friesland. De stichting is een professionele organisatie voor monumentenbehoud; een keurmerk van de rijksoverheid dat voordelen biedt bij het verkrijgen van instandhoudingssubsidies (SAFT Alde Fryske Tsjerken uitvoering, z.d.).

De stichting wordt geleid door een dagelijks Bestuur en een algemeen bestuur. Het dagelijkse bestuur bestaat uit vijf personen die maandelijks bij elkaar komen. Het algemeen bestuur bestaat uit 14 personen (inclusief het dagelijkse bestuur) en komt minimaal twee keer per jaar bij elkaar. In het bestuur zitten mensen met verschillende expertises, allemaal op het gebied van erfgoed.

Zonder donateurs kan de stichting niet voortbestaan. Donateurs zijn belangrijk vanwege de financiële bijdrage, maar nog meer vanwege het draagvlak dat zij vertegenwoordigen. In 2020 telde de stichting 4.200 donateurs en 400 vrijwilligers. Het bureau heeft als hoofdtaak het (ver)werven van vrijwilligers en donateurs (SAFT Alde Fryske Tsjerken uitvoering, z.d.).

Missie en Visie

Stichting Alde Fryske Tsjerken heeft als doel; 'het herstel en instandhouding van uit historisch oogpunt belangwekkende gebouwen met aan- en toebehoren in de provincie Friesland en het wekken van een publieke belangstelling voor dergelijke gebouwen, en voorts al hetgeen met een ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn'.

Deze doelstelling vertaalt zich in de volgende missie. *De stichting zet zich in voor herstel en instandhouding van belangwekkende kerkgebouwen met aan-en toebehoren in de provincie Friesland. De beste manier om waardevolle gebouwen te behouden, is door ze goed te gebruiken. Daarom streeft de stichting ernaar haar kerken passende nieuwe functies te geven, verankerd in de lokale samenleving.*

De visie die voortvloeit vanuit de organisatie is: *Groei in behoud. Historische kerkgebouwen verankeren in de Mienskip (gemeenschap)* (SAFT Alde Tsjerken koers, z.d.).

Kortom; SAFT houdt de kerken levend in de gemeenschap door het gebruik van de kerken te stimuleren voor verschillende doeleinden, dan enkel die vanuit religieus oogmerk (Alde Fryske Tsjerken, z.d.).

Organisatiedoelstelling

De organisatiedoelstelling die de stichting Alde Fryske Tsjerken nastreeft is het voorkomen dat oude, monumentale kerkgebouwen gaan verpauperen of teloor zullen gaan. De stichting streeft ernaar kerken te behouden, te gebruiken en betekenisvolle bestemmingen te geven.

2.2.2 Externe analyse

Een externe analyse van SAFT zorgt voor een opsomming van kansen en bedreigingen in de branche en in de hele markt. Externe factoren bestaan ook zonder de organisatie (in dit geval SAFT). Deze analyse zorgt er voor dat kansen en bedreigingen opgespoord worden binnen de externe bedrijfsomgeving. Samen met de interne analyse vormt dit de situatieanalyse. De situatieanalyse vormt een mooie basis voor de SWOT analyse.

Met behulp van een DEPEST analyse kunnen de externe (macro) factoren goed in kaart worden gebracht. Het is van belang om een analyse te maken van externe factoren en trends om beter op de belangen van de SAFT in te kunnen spelen.

Demografisch

Een demografische factor die van groot belang is binnen Nederland is de vergrijzing. Deze ontwikkeling zal de aankomende jaren verder door ontwikkelen. Door de stijging van de gemiddelde leeftijd van de bevolking binnen Nederland, zijn er meer ouderen dan jongeren (generation journey, 2019). De bevolking is dan ook uit evenwicht. Het betalen van pensioenpremies wordt zo veel lastiger. Om dit gedeeltelijk te kunnen voorkomen wordt de pensioenleeftijd hoger. De werkende beroepsbevolking moet hierdoor langer doorwerken. Daarnaast worden AOW-gerechtigden (67 plussers) ouder, aangezien de gezondheidszorg continu verbeterd.

Naast een financieel aspect zorgt de vergrijzing ook voor regionale voorzieningen. Het beeld van jongvolwassenen die wegtrekken naar de stad, versterkt het beeld van de vergrijzing. De strijd om jongeren te boeien en te binden aan organisaties, wordt continu groter. Doordat jongeren naar de stad trekken, daar studeren en vervolgens gaan werken, zullen de dorpen leeg komen te staan. Werkgelegenheid in dorpen wordt ook minder, waardoor werkzoekenden sneller naar de stad

trekken om werk te zoeken. Naar verwachting zal Nederland pas na 2040 opnieuw vergroenen. Hierdoor is het van belang om te kijken naar wensen per generatie.

Economisch

Een van de grootste economische trends is de platformeconomie. De platformeconomie bestaat uit het leveren van diensten en goederen via digitale platforms. Voorbeelden hiervan zijn het bestellen via een app, het kopen van een wasmachine via een webwinkel en een freelancer boeken via een bepaald platform. De arbeidsmarkt vormt een veelgebruikte toepassing van de platformeconomie. Naar verwachting zullen bedrijven die via een platform werken, binnen tien jaar circa 20 tot 70 procent van de (flexibele) arbeidsmarkt overnemen. De vraag en het aanbod wordt steeds vaker op een digitaal platform gevonden (Schreurs, z.d.).

De platformeconomie zorgt voor diverse kansen. Zo krijgen consumenten de mogelijkheid om snel en gemakkelijk producten te kopen of te verkopen. Daarnaast is het makkelijker om een dienstverlener te vinden. De werkende beroepsbevolking kan zich ook makkelijker aanbieden op verschillende platforms om bijvoorbeeld werkervaring op te doen (Lambregtse, 2020). Een van de nadelen die een platformeconomie met zich meebrengt is het feit dat er grote machtsverschillen kunnen ontstaan tussen de bedrijven. Een monopolie positie kan ontstaan op het moment dat de consument zich bindt en opnieuw terug komt. Verder is het nadelig dat er veel data van de consument wordt verzameld. Deze gegevens kunnen worden misbruikt en vervolgens doorverkocht worden. Dit kan een grote schending veroorzaken.

Sociaal-cultureel

Een sociaal-culturele ontwikkeling van de afgelopen jaren is de vergrotende generatiekloof. Verschillen tussen de generaties worden steeds groter. Ook op de werkvloer ontstaan er grote verschillen tussen de oudste werknemers en de jongste werknemers. Uit cijfers blijkt dat oudere medewerkers zich bestempelen als minder stressgevoelig dan jongere werknemers (CBS, 2017). Meer dan de helft van jongeren vindt dat werknemers tot 35 jaar veel productiever zijn dan 55 plussers. De meerderheid van 55 plussers denkt dat zij beter bestand zijn tegen stress. 40 procent van de jongeren vindt stressbestendigheid een eigenschap die in dezelfde mate op jongere als oudere werknemers van toepassing is. De verwachting voor aankomende jaren is dat de generatiekloof steeds groter gaat worden.

Technologisch

Een technologische trend die ook van toepassing kan zijn op SAFT is het kunnen volgen van online kerkdiensten. Sinds corona is het moeilijker geworden om een kerkdienst fysiek bij te kunnen wonen. Mensen die zeer de behoefte voelen om het geloof uit te dragen, voelen hierdoor de drang om dit online te doen. Volgens NOS is er dan ook stijging zichtbaar bij mensen die het geloof online uitdragen (NOS, 2021).

Ecologisch

Doordat de wereldbevolking en de mondiale welvaart toeneemt, neemt de vraag naar natuurlijke grondstoffen zoals water, energie, metalen en voedsel toe. Echter, er is een beperkte hoeveelheid grondstoffen beschikbaar. Door de onderlinge afhankelijkheid tussen klimaatverandering en grondstoffen schaarste, wordt de economische impact vergroot en heeft dit impact op voedsel- en waterproblematiek (SBB, z.d.).

Verder is de circulaire economie een ecologische ontwikkeling. Dit systeem is bedoeld om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waarde vernietiging te

minimaliseren. De ketensamenwerking is een van de belangrijkste succesfactoren. Dit is gericht op het creëren van meervoudige waarde. Hierdoor vermeerderd niet alleen de economische waarde van alle bedrijven in de keten, maar ook de sociale en ecologische waarde (MVO Nederland) (SBB, z.d.). Een andere cruciale ecologische trend is het stimuleren van het gebruik maken van alternatieve energie. Daarbij is het een trend dat het gebruik van fossiele brandstoffen wordt gereduceerd. Wetgeving en consumentenvoorkeur leiden tot hogere eisen aan voedselkwaliteit en productie. Het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt hierdoor steeds groter (SBB, z.d.).

Politiek

Een opspelende trend binnen Nederland is de verandering rondom politieke verhoudingen. Gemeenten moeten meer taken op lokaal niveau vormgeven en uitvoeren, terwijl het Rijk dit voorheen op zich nam. Tegelijkertijd meldt SBB (2020) dat er meer versnippering is ontstaan in het politieke landschap. Er is een grote diversiteit aan standpunten en belangen. De continuïteit in beleid is en blijft niet voor altijd vanzelfsprekend.

Conclusie

Aan de hand van de bovengenoemde factoren (demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch en politiek) zijn diverse ontwikkelingen en trends weergegeven. De demografische factor die van groot belang is voor de inwoners van Nederland is de vergrijzing. De economische trend is de platformeconomie. De arbeidsmarkt is hierdoor momenteel aan het veranderen (en zal dit ook blijven doen), wat bijvoorbeeld gevolgen heeft voor de werkgelegenheid. Een grote trend op sociaal-cultureel vlak is de generatiekloof. De technologische trend is het online volgen van kerkdiensten. Op ecologisch vlak neemt onder andere de vraag naar natuurlijke grondstoffen toe. Daarnaast is de circulaire economie een ecologische ontwikkeling. Het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt ook vergroot. Tot slot is een politieke ontwikkeling dat de verhoudingen binnen de politiek zeer veranderen. Taken en plichten worden anders ingedeeld.

2.2.3 SWOT analyse

Naar aanleiding van de interne en externe analyse is een SWOT analyse voortgevloeid die zowel de interne- als de externe sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de stichting in kaart brengt.



Figuur 1: SWOT analyse SAFT

2.3 Probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt het probleem waar de Alde Fryske Tsjerken mee kampt in kaart gebracht. Tevens vindt u een uitwerking van de geformuleerde doelstelling, hoofdvraag en deelvragen.

Achtergrond

De stichting Alde Fryske Tsjerken is in 1970 opgericht om te voorkomen dat oude, monumentale kerkgebouwen verloren zouden gaan. Anno 2021 is de stichting één van de belangrijkste monumentenorganisaties van de provincie Fryslân. In het beheer van de kerken spelen de vrijwilligers van de plaatselijke commissies een belangrijke rol. Gezien de toename van het aantal kerken dat in het beheer komt van de stichting, zal de omvang van de organisatie ook moeten meegroeien. De bezetting is op dit moment krap te noemen, hierdoor is de behoefte naar meer en jongere vrijwilligers en donateurs gestegen (SAFT Alde Tsjerken koers, z.d.).

Afbakening en relevantie

De focus van dit vraagstuk ligt op het vormen van een sterkere employer brand. Er wordt onderzoek gedaan naar hoe de stichting aantrekkelijker gemaakt kan worden, met als doel om donateurs en vrijwilligers in de leeftijdsgroep 25 tot 40 jaar aan te trekken.

Probleemstelling

Stichting Alde Fryske Tsjerken heeft sinds 2019 problemen met het aantrekken van vrijwilligers & donateurs in de leeftijdsgroep van 25 tot 40 jaar. Hierdoor is er sprake van vergrijzing bij de stichting. Op lange termijn bedreigt dit probleem het voortbestaan van de stichting en het behoud van het erfgoed. Ondanks het inzetten van sociale media kanalen, is het de stichting nog niet gelukt om hun employer brand te versterken en hiermee de beoogde doelgroep aan te trekken.

2.4 Onderzoeksdoelstelling

Het doel van dit vraagstuk is om middels employer branding een aantrekkelijker brand neer te zetten waarmee een nieuwe groep vrijwilligers aangetrokken wordt. Tevens is meer interessevorming in de stichting onder de doelgroep van 25 tot 40 jaar oud een zeer gewenst effect van het neerzetten van een sterkere brand.

2.5 Hoofdvraag en deelvragen

Om de bovenstaande probleemstelling te kunnen onderzoeken heeft de projectgroep de volgende hoofdvraag opgesteld. Deze hoofdvraag sluit aan op de wensen van de opdrachtgever. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

‘Op welke manier kan de stichting Alde Fryske Tsjerken een sterkere employer brand neerzetten?’

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen geformuleerd die bijdragen aan het verkrijgen van een antwoord op de hoofdvraag. Deze deelvragen luiden als volgt:

- *Wat is de huidige employer branding strategie van de Alde Fryske Tsjerken?*
- *Welke kenmerken dragen bij aan het verhogen van de aantrekkelijkheid van Alde Fryske Tsjerken op de arbeidsmarkt?*
- *Hoe ervaren de huidige betrokkenen de kenmerken die centraal staan voor een sterk employer brand?*

3. Theoretisch kader

De definitie en het proces van employer branding

Om het voortbestaan van een organisatie te kunnen garanderen, zijn er veel organisaties die op zoek gaan naar effectieve strategieën die concurrentie tegengaan. Volgens het vakgebied van strategisch HRM kan de gedachte van human resources een belangrijke strategische zet zijn om concurrentie uit de weg te gaan. Hiervoor is talentvol personeel nodig. Volgens Ewing et al (2002) is employer branding zeer bruikbaar voor het aantrekken en behouden van medewerkers.

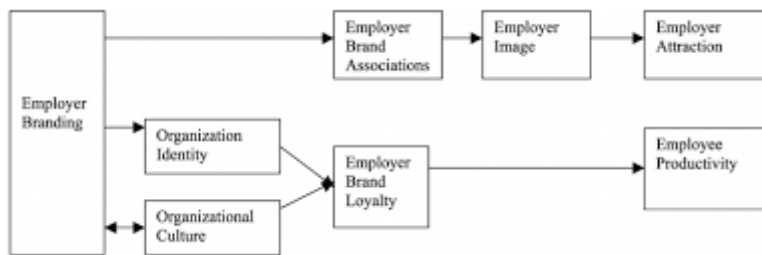
Employer branding is ontstaan door marketingprincipes mee te nemen bij het rekruteren van personeel. Door deze marketingprincipes mee te nemen kan er een beeld geschetst worden van een aantrekkelijke en onderscheidende werkgever (Backhaus, 2004; Lieens, Van Hove & Anseel, 2007). Dit helpt bij de verkoop van eventuele producten maar ook bij het aantrekken van nieuwe werknemers. (Backhaus, 2004).

Het doel van de strategie van employer branding is om de werving van potentiële medewerkers te verbeteren, commitment te creëren en zo bestaande medewerkers te behouden (Barrow, Mosley 2005; 69). De onderliggende gedachte van de employer brand strategie is dat de beste werkgevers de beste talenten aantrekken en andersom. Alleen als medewerkers de organisatie ervaren als een fijne plek om te werken, zal dit gebeuren.

Het proces van employer branding is een strategie voor de lange termijn, welke moet worden doorgevoerd binnen alle facetten van de organisatie. Vanuit het HRM domein wordt employer branding volgens Backhaus en Tikoo (2004) omschreven als een 3-stappen proces. Als eerste stap ontwikkelt de organisatie een 'value proposition' (waarde propositie). Deze waarde is onderscheidend en past in het werkgeversmerk. Indicaties van de geboden kwaliteit van dienstverlening zijn de organisatiecultuur, de managementstijl, competenties van de aanwezige medewerkers en het huidige medewerkers imago. Zo wordt er een concept ontwikkeld van wat de organisatie te bieden heeft (Backhaus, Tikoo, 2004). Dit concept presenteert wat de organisatie haar (potentiële) medewerkers te bieden heeft en wat de centrale boodschap is die uitgedragen wordt bij het brand.

Als tweede stap is het van belang dat de boodschap van de organisatie uitgedragen wordt onder potentiële medewerkers, wervingsbureaus en detacheringsbureaus, enzovoort. Dit vormt de externe marketing van het employer brand, welke is gefocust op het aantrekken van potentiële medewerkers (werving). Externe marketing heeft daarnaast ook de functie om het algemene brand van de organisatie neer te zetten en te ondersteunen. Het is fundamenteel voor employer branding om het brand consistent uit te dragen naar de buitenwereld.

Als derde stap is interne marketing van belang. Verwachtingen die met het employer brand zijn gecreëerd, moeten intern ook uitgedragen worden en een deel van de organisatiecultuur vormen. Interne marketing (wordt ook wel internal branding genoemd) heeft als doel een werkplek creëren waar men zich kan vinden in de waarden en doelen die door de organisatie zijn gesteld. Backhaus en Tikoo (2004) hebben een conceptueel model ontwikkeld waaruit opgemaakt kan worden hoe het employer branding proces eruit kan zien. Het model is een concept, wat een begin kan vormen van inkadering van het employer brand. Hieronder in figuur 1 wordt het proces schematisch weergegeven.



Figuur 1: Het conceptueel model van Backhaus en Tikoo (2004).

Het model toont aan dat employer branding leidt tot twee belangrijke organisatiedoelen binnen HR. Het ene organisatiedoel is het aantrekken van medewerkers. Het andere organisatiedoel is de productiviteit van medewerkers verbeteren. Het model van employer branding creëert twee aandachtspunten, namelijk *brand associations* en *brand loyalty*. De employer brand associaties vormen een werkgeversimago wat invloed heeft op de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële medewerkers. Ook zet het employer brand van een organisatie identiteit neer, welke passend is in de organisatiecultuur. Dit draagt bij aan de loyaliteit aan de organisatie. De employer brand loyaliteit wordt ook wel gezien als organisatiecommitment. Organizatiecommitment wordt omschreven als de “identificatie en betrokkenheid met de organisatie, inclusief de acceptatie van organisatiedoelen en waarden, hard willen werken en de intentie om bij de organisatie te blijven”. Brand loyaliteit kan bijdragen aan de productiviteit van medewerkers (Backhaus, 2004; 504). Hierop volgend worden enkele aspecten nader toegelicht, aangezien deze aspecten het fundament vormen voor employer branding.

Imago

Het imago van een organisatie vormt een belangrijk onderdeel voor het neerzetten van een employer brand. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat het werkgeversimago van invloed is op de aantrekkelijkheid van de organisatie, om vervolgens de stap te nemen om te gaan solliciteren (Backhaus, Tikoo, 2004). Welke aspecten binnen het imago als belangrijkste worden gezien, is niet helder (Barber, 1998). Wel is gebleken dat het veelvoorkomend is dat potentiële sollicitanten het werkgeversimago vergelijken met hun persoonlijke behoeften en waarden. Het is van belang dat de organisatie vooraf goed helder heeft wat voor imago zij wil uitstralen, omdat zo de juiste medewerkers aangetrokken kunnen worden (Schneider, 1987). Om te kunnen bepalen welk imago de organisatie wil uitstralen, is het van belang om te weten wie de organisatie eigenlijk is. Het imago en de identiteit van de organisatie hangen nauw met elkaar samen. De term identiteit wordt nader toegelicht.

Voortkomend uit de sociale identiteitstheorie stelt Underwood et al (2001) dat mensen hun eigen identiteit vormen en deze afleiden uit een onderdeel vormen van een bepaalde sociale groep. Reputaties en waarden van een groep waarmee men zich identificeert, dragen bij aan het zelfbeeld van een individu. Ook stelt Keller (1998) dat als het merk van een product resoneert met de consument, er positieve identificaties ontstaan met het brand. Hoe meer het brand als positief wordt ervaren, hoe meer er geïdentificeerd wordt met de organisatie. Vanuit de sociale identiteitstheorie (Underwood et al, 2001) kan dit gezien worden dat de consument het merk koopt vanuit het positieve zelfbeeld dat is ontstaan, aangezien de consument zich geïdentificeert en verwant voelt aan het merk. Dit wordt ook toegepast op potentiële medewerkers die positieve aspecten zien bij het imago van de organisatie. Potentiële medewerkers identificeren zich met het employer brand en zullen daardoor sneller geneigd zijn om een onderdeel van de organisatie te willen vormen, aangezien het werkgeversimago de identiteit van de potentiële medewerker versterkt (Backhaus, Tikoo, 2004).

Identiteit

De identiteit van de organisatie vormt een belangrijk onderdeel bij het neerzetten van een sterk employer brand. Er zijn diverse definities gegeven in de literatuur van de term identiteit. In dit onderzoek wordt de omschrijving van Larcon en Reitter in Cornelissen et al (2007) gehanteerd. De auteurs geven aan dat identiteit bestaat uit drie elementen. Het eerstgenoemde element is de centrale karakteristieken. Dit zijn de karakteristieken die gedeeld worden door alle leden van de organisatie. Het tweede element is tonen van karakteristieken die continuïteit weergeven. Dit zijn karakteristieken van de organisatie die worden gebruikt om het verleden te linken aan het heden en de toekomst. Het derde element is de karakteristieken die het onderscheidende vermogen van de organisatie weergeeft. Diverse auteurs nemen deze elementen over en definiëren identiteit dan ook als de onderscheidende kenmerken van de organisatie (o.a. Balmer, 2001; Brown, 2006, van Riel, 2007). Om deze reden wordt employer branding ook wel in relatie gezien met identiteit. Het doel van een employer brand is immers om een onderscheidend merk te zijn. De identiteit van de organisatie moet naast het imago ook consistent worden neergezet. Dit omdat identiteit niet blijvend is maar tijdig veranderd en dynamisch is (Balmer, 2001).

Interne identiteit

Interne identiteit wordt door Martin e.a. (2005) omschreven als de identiteit die naar binnen wordt overgebracht als de organisatie identiteit. Percepties die medewerkers hebben van hun belang voor hoe ze de identiteit ervaren, zijn hierbij van belang. Er wordt gelet op de verwachtingen van de werkgever, wat de werkgever te bieden heeft en wat dan daadwerkelijk wordt waargemaakt. De persoonlijkheid (persoonlijke eigenschappen die een bepaald type vormen) van de organisatie is een andere factor die bijdraagt aan de interne identiteit.

Corporate identiteit en organisatie-identiteit

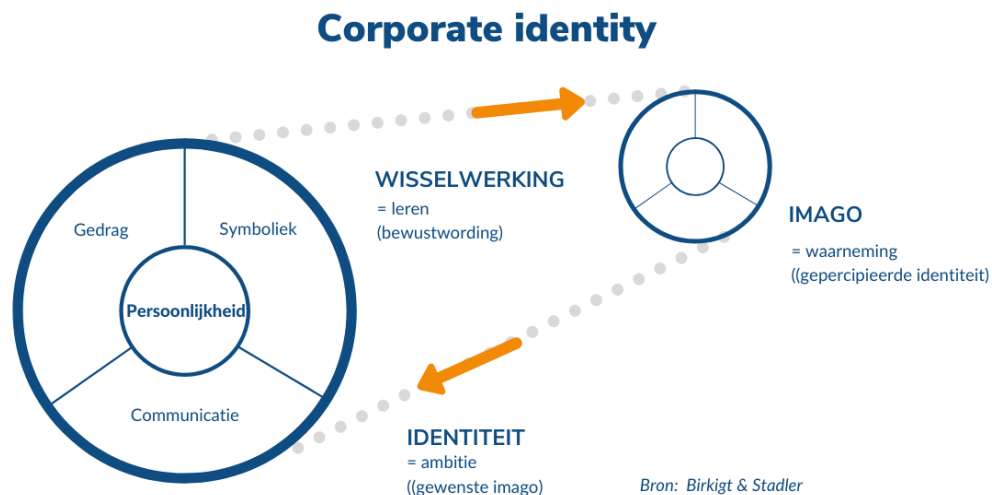
Onderzoek van Lievens e.a. (2007) toont aan dat employer branding wordt gezien als een vorm van het managen van de corporate identiteit. Hatch en Schultz (1997) verklaren de verschillen tussen organisatie identiteit en corporate identiteit door verschillende literatuurstromen. Volgens de auteurs komt organisatie identiteit voort uit de organisatie literatuur en corporate identiteit uit de marketing literatuur. De sterke rol van de strategie en visie wordt benadrukt in de corporate identiteit. Whetten (2006) typeert organisatie identiteit als centrale, blijvende en unieke attributen van de organisatie. Organisatie identiteit kijkt naar wat leden zien, voelen en gedachten over de organisatie. Deze vorm van identiteit wordt dan ook gezien als een collectief gezamenlijk begrip over onderscheidende waarden van de organisatie.

Identificatie met de organisatie

Organisatie identificatie kan bij employer branding een belangrijke rol spelen (Brown, 2006; Van Riel, 2007; Lievens, 2007). Identificatie met de organisatie wordt namens Ashforth en Mael (1989) gedefinieerd als “de perceptie van het één zijn of het toebehoren tot een organisatie; het individu ontleent zichzelf aan de organisatie waar hij of zij onderdeel van is”. Medewerkers die zich met de organisatie waar ze werkzaam zijn kunnen identificeren, hebben vaak een positieve houding ten aanzien van de organisatie (Bartels e.a.; 2007). Medewerkers die geloven dat de organisatie waar zij werkzaam zijn een goede werkplek is om te werken, zullen een grotere intentie hebben om daar te blijven werken (Miller e.a., 2000). Verder stelt de Witte (2004) dat medewerkers zich doormiddel van professionele arbeidscommunicatie sneller kunnen identificeren met de organisatie waarin zij werkzaam zijn. Factoren die de identificatie kunnen beïnvloeden zijn volgens hem baantevredenheid, de bedrijfscultuur en het instemmen met de doelen van de organisatie (De Witte, 2004).

Relatie tussen identiteit en imago

Het model van Birgkit en Stadler geeft de relatie tussen identiteit en imago weer. Hierbij wordt het imago gezien als een afdruk van identiteit. De identiteit van de organisatie vormt de cirkel, waarbinnen in de kern de persoonlijkheid van de organisatie weergegeven wordt. Gedrag, symbooliek en communicatie zijn de uitingvormen van de persoonlijkheid. Onderstaand wordt het model weergegeven.



Figuur 2: Corporate identity. *Het Corporate Identity Model van Birkigt & Stadler geeft de relatie weer tussen de gewenste "identiteit" en het externe beeld "imago" van een organisatie.* Overgenomen van <https://www.theconversation.be/corporate-identity/>

Volgens Riel (2007) zijn de volgende drie uitingvormen van belang. Allereerst wordt gedrag verder toegelicht. Organisaties vertalen hun identiteit door initiatieven die ze ondersteunen en activiteiten die ze vertonen. De tweede uitingvorm is communicatie. Doormiddel van verbale boodschappen, wordt de identiteit vertaald. De derde uitingvorm is symboliek. Door gebruik te maken van visuele symbolen zoals een logo, laat een organisatie haar identiteit zien.

Cultuur

De organisatiecultuur is voor sollicitanten een belangrijke factor en bepalend in de keuze voor hun nieuwe werk. De cultuur vertegenwoordigt de veronderstellingen en waarden van het huidige personeel, en wordt overgedragen aan de nieuwe medewerkers. Deze organisatiecultuur geeft weer hoe mensen zich binnen de organisatie gedragen (Schein, 1985). Cultuur is iets dat zich geleidelijk blijft ontwikkelen, en is een soort leidraad voor de medewerkers zodat zij hun gedrag kunnen aanpassen op het gedrag dat andere medewerkers vertonen. Bepaalde vormen van organisatieculturen hebben een positief effect op de binding tussen de werkgever en het personeel. Wanneer er binnen een cultuur de focus ligt op de kwaliteit van het werk, zorgt dit vanzelfsprekend voor een verhoogde organisatiebinding, en juist dit is nodig voor het neerzetten van een sterk employer brand (Gifford et al., 2002). Volgens Backhaus en Tikoo (2001) dienen medewerkers betrokken te worden bij de waarden die gekoppeld zijn aan de organisatie, alleen dan kun je als organisatie zijnde een unieke cultuur neerzetten en uitdragen. Zolang deze waarden stabiel zijn, en alle medewerkers deze waarden ook gezamenlijk naleven, is de organisatiecultuur stabiel. Deze unieke en stabiele organisatiecultuur kan uiteindelijk leiden tot concurrentievoordeel en personeelsbehoud.

Onder welke condities werkt de employer brand strategie?

Om een sterk employer brand te ontwikkelen, dient de organisatie consistent te zijn in hetgeen dat zij willen uitstralen. Dit betekent dat de boodschap, of het beeld dat de werkgever wilt neerzetten, eenduidig en helder moet zijn. Hierbij spelen zowel intern als extern, factoren als imago, de organisatiecultuur en de identiteit een bepalende rol. Volgens Martin e.a. (2005) is een employer brand gekoppeld aan de 'employment ervaring', dit toont inzage in de ervaringen die anderen hebben met het werken voor een bepaalde organisatie. Deze ervaring bestaat uit tastbare attributen, zoals salaris, maar ook uit ontastbare attributen, als cultuur en waarden. De sterkte van employer branding komt pas echt tot uiting als de interne overtuigingen in samenhang zijn met de externe brandstrategie (Martin e.a., 2005). De consistentie en het naleven van de gecreëerde verwachtingen zijn van groot belang voor het proces van employer branding. Op het moment dat een medewerker een 'psychologisch' contract is aangegaan met de werkgever, is het van belang om de verwachtingen en beloftes naar de medewerker toe, goed na te leven. Schending van het psychologische contract kan leiden tot verminderde baantevredenheid, wantrouwen in de werkgever, verminderde motivatie en kan zelfs leiden tot het vertrek van een medewerker (Robinson et al., 1994).

Aantrekkelijkheid

Uit onderzoek van Cromheecke (2016) naar welke imagodimensies worden gerelateerd aan een aantrekkelijke organisatie, blijkt dat bepaalde dimensies bij alle onderzochte sectoren als aantrekkelijk gezien werden. Deze dimensies zijn; interessante werkinhoud, aangename werkomgeving, goede beloning, innovatief, competent. Echter, enkel op de hoogte zijn van deze dimensies zal niet het gewenste resultaat opleveren. Het is daarom belangrijk om bovengenoemde punten terug te laten komen in de marketing en recruitmentcampagnes van de organisatie (Cromheecke, 2016).

Onderscheiding

Welke imagodimensies het belangrijkst zijn kan echter wel verschillen per organisatie. Het is dan ook van belang om onderscheid te maken tussen noodzakelijkheid. De imagodimensies die als aantrekkelijk bestempeld zijn zorgen namelijk niet persé voor onderscheiding in vergelijking tot andere werkgevers. Om je als werkgever te onderscheiden van de concurrent moet er gefocust worden op welke imagodimensies gunstig zijn en aansluiten bij het huidige employer brand. Hierbij moet een vergelijking gemaakt worden tussen het eigen employer brand en de employer brands van concurrenten. Ook hierbij moet de marketing en recruitment meegenomen worden om op te vallen (Cromheecke, 2016).

Recruitment

Op het gebied van recruitment liggen veel kansen voor de employer branding aldus Cromheecke. Uit onderzoek waarbij gebruik werd gemaakt van een standaard uitnodiging en een creatievere manier van uitnodigen. Blijkt dat de respons op de creatieve manier van uitnodigen op 82% lag en de respons maar 18% was op de standaard uitnodiging. Ook waren de sollicitanten die reageerden op de creatieve manier van uitnodigen hoger opgeleid dan de sollicitanten die reageerden op de standaard manier van uitnodigen. Dit kan zorgen voor een betere fit voor de functie. Er kan dus geconcludeerd worden dat creativiteit een grote rol speelt in het onderscheiden van concurrenten en aantrekken van meer en hoger opgeleide kandidaten (Cromheecke, 2016).

Uiteindelijk zal de blik van de potentiële sollicitant op de organisatie de doorslag geven om te solliciteren. Een positieve blik op de organisatie geeft helaas geen garantie dat er ook werkelijk gesolliciteerd zal worden. De kans dat er wel gesolliciteerd wordt kan worden verhoogd door een brand uit te dragen dat staat voor goede werk/privé balans en aangename collega's. Ook is

het van belang dat er in de vacature genoeg informatie werd gegeven over de werkgever. Dit betekent dat ook al heeft de potentiële sollicitant al een visie op het bedrijf deze alsnog overgehaald zou kunnen worden om te solliciteren wanneer er in de vacature gedetailleerde en relevante informatie gegeven wordt over hoe de organisatie als werkgever is (Cromheecke, 2016).

Social media

Om het imago van de organisatie te kunnen verhogen, is het van belang om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen. Mogelijke voorbeelden hiervan zijn het rekening houden met het milieu, het financiële imago en het werkgeversimago (employer branding). Cromheecke stelt dan ook dat deze punten de aantrekkelijkheid van de organisatie beïnvloeden. Potentiële sollicitanten maken op basis van deze brands aannames over de organisatie als werkgever. Op het moment dat maatschappelijk verantwoord ondernemen uitgedragen wordt door marketing en HR, zal dit ruimte bieden voor bekendheid van de organisatie (Cromheecke, 2016).

Sociale mediakanalen vormen een belangrijke basis om potentiële vrijwilligers en donateurs kennis te laten maken met de stichting en zo mogelijk zelfs te overtuigen om bij een organisatie te gaan. Sociale media zijn niet meer weg te denken. Uit onderzoek onder een groot aantal jongeren blijkt dat vrijwel alle jongeren (6-18 jaar) gemiddeld vanaf 9 jaar een smartphone hebben en deze ook veel gebruiken (Apestaartjaren, 2020). Jongeren zijn voornamelijk actief op YouTube en Instagram. Daarnaast zijn jongeren actief op TikTok, toch lijkt dit gebruik te dalen naarmate ze ouder worden. Sociale media wordt gebruikt om te onderzoeken waar jongeren mee verbonden willen worden, met wie zij zich willen identificeren en hoe zij zich willen profileren. Daarnaast worden relaties onderhouden. Communicatie wordt vooral via Snapchat of Instagram. WhatsApp staat op de derde plaats. Facebook Messenger is inmiddels minder populair onder jongeren. Ook wordt er minder gesms't (Apestaartjaren, 2020).

Walrave et al. beschrijft hoe jongeren omgaan met sociale media-marketing (2015). Jongeren worden tegenwoordig als primaire doelgroep gezien voor online marketing. De reden hiervoor is dat zij al geld hebben om te besteden en zelf beslissingen kunnen nemen. Het doel van de marketing is om 'top of mind' te worden bij de jongeren. Hierdoor kunnen jongeren soms vanaf (zeer) jonge leeftijd al voorkeuren ontwikkelen voor bijvoorbeeld bepaalde producten (Walrave, M. et al., 2015).

Aantrekken van jongeren

Richt men zich specifiek op de jongere groepering dan kan er gesteld worden dat de vrijblijvendheid van vrijwilligers een belemmerende factor is voor jongeren als het gaat om het uitvoeren van vrijwilligerswerk. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer een vrijwilliger het gevoel krijgt ieder moment met het vrijwilligerswerk te kunnen stoppen de kans ook groter is dat dit gebeurt. Door vrijwilligers voor bepaalde projecten in te zetten hebben deze het gevoel minder 'vast' te zitten aan de organisatie of stichting.

Factoren die voor jongeren als stimulerend worden ervaren om als vrijwilliger aan de slag te gaan zijn: uitstraling van eenheid binnen de vereniging, een vriendschappelijke en respectvolle manier van omgaan tussen leden, een goede communicatie onderling, rituelen waaraan de hele stichting of organisatie deelneemt, balans bewaren tussen verschillende groepen binnen een stichting of organisatie, een open sfeer binnen een stichting of organisatie en het belonen, erkennen en waarderen van leden die actief zijn als het gaat om vrijwilligerswerk.

Wat jongeren tegenhoudt om vrijwilligers werk te doen is een slechte relatie tussen vrijwilligers onderling, disbalans tussen vrijwilligers waardoor een groep zich achtergesteld voelt en een te zakelijke sfeer binnen de organisatie of stichting (Hart, 2012).

Vrijwilligers

Vrijwilligerswerk wordt over het algemeen meer uitgevoerd door ouderen dan door jongeren. Jongeren en jongvolwassenen zijn wel bereid om vrijwilligerswerk te verrichten, maar gaan hier niet actief naar op zoek. Uit hetzelfde onderzoek is ook gebleken dat jongeren (tot 35 jaar) vaak denken aan oudere mensen als het gaat om vrijwilligerswerk. Onder 65-plussers is gebleken dat 38% van de ondervraagden openstaat voor een vrijwilligersfunctie, mits ze daarvoor gevraagd zouden worden (Luursema, 2010). Vrouwen denken bij vrijwilligerswerk aan het helpen van mensen, terwijl mannen denken aan het steunen van een stichting of organisatie. Het imago van vrijwilligerswerk wordt dus per doelgroep anders gezien (Bos, 2015).

Volgens Luursema (2010) is het werven van de juiste vrijwilligers een terugkerend probleem. Hierom is het van belang om een vrijwilligersbeleid op te stellen. Hierin staat naar waar de organisatie naar op zoek is. Er wordt in een vrijwilligersbeleid beschreven hoe de organisatie met vrijwilligers omgaat om organisatiedoelen te behalen. De rechten, plichten en verwachtingen van de vrijwilliger worden hier ook in beschreven. Een andere manier om vrijwilligers aan te trekken is het opstellen van een functiebeschrijving. Vrijwilligers weten zo wat ze moeten doen en het is makkelijker om zo op één lijn te blijven (Luursema, 2010).

Het inzetten van de vrijwilligers die je als organisatie al tot beschikking hebt kan ook van pas komen. Men kan de huidige vrijwilligers inzetten als ambassadeurs. Zorg dat de al bestaande vrijwilligers met veel blijdschap en enthousiasme vertellen over hun werk als vrijwilliger. Dit kan ervoor zorgen dat andere mensen ook geprikkeld worden om zich aan te melden voor vrijwilligerswerk (Platform Vrijwillige Inzet, z.d.).

Volgens Roza (2009) is het belang van sociale media bij het aantrekken van vrijwilligers groot. Vooral Facebook is effectief te gebruiken als hoofdnetwerk. Verder is LinkedIn geschikt om vrijwilligers te werven. 'Het staat goed op je CV' is een uitspraak die velen zal lokken. Voor alle sociale media geldt dat het inzetten van beelden vaak het meest oplevert. Door in filmpjes of door het plaatsen van foto's te laten zien wat de organisatie doet kun je de positieve aspecten van de organisatie belichten.

Wat hierbij erg bepalend is, is het soort wervingsboodschap dat de organisatie naar buiten brengt. Leg je in een wervingsboodschap de focus op "vrijwilligerswerk met een speciale verantwoordelijkheid" dan zal dit leiden tot de aanmelding van serieuze belangenbehartigers. Wanneer een wervingsboodschap meer nadruk legt op "hart op de juiste plaats" dan zal dit serieuze bezoekerwerkers trekken die graag iets willen betekenen voor de medemens. Vooraf goed nadenken over welke wervingsboodschap er naar buiten wordt gebracht heeft dus grote invloed op het type vrijwilliger dat de organisatie aantrekt (Roza, 2009).

Aantrekken van vrijwilligers

Een stichting of organisatie hoeft niet alleen uit zichzelf op zoek te gaan naar vrijwilligers. Er kan ook een vacaturebank ingeschakeld worden. Er kan tevens een beroep gedaan worden op de gemeente, Hbo-instellingen of andere bedrijven. Weet een vrijwilliger nog niet zeker of hij zich wil verbinden met de organisatie dan kan een snuffelperiode een uitkomst zijn. De vrijwilliger komt dan een dag meelopen op diverse plekken en kan na afloop een goed oordeel vellen of het werk iets voor hem of haar is (Vrijwilligers aan zet, z.d.).

Verder zijn er nog twee andere manieren om vrijwilligers aan te trekken, namelijk "adverteren" en "gemeenschapsgroepen". Als je adverteren gebruikt kan dat op verschillende wijzen gedaan worden, namelijk fysiek mensen vragen, maar ook door middel van folders, flyers of televisie. Hierbij is het noodzakelijk om rekening te houden met welke doelgroep je als stichting wilt bereiken. Hierbij

moet gedacht worden aan, locatie, geslacht, opleiding, de werkdruk en de ervaring als onderscheidingscriteria die een doelgroep moet hebben.

Wat er bedoeld wordt met gemeenschapsgroepen, zijn groepen zoals scholen, kerkengemeenschappen, vrienden en familie van huidige vrijwilligers. Als je je meer wilt richten op jongeren van scholen en universiteiten is het van belang dat de nadruk moet worden gelegd bij het werven van de juiste doelgroep, op de waarde die het vrijwilligerswerk doet voor de CV's van de studenten. Verder is het erg belangrijk om goed te communiceren naar de vrijwilligers toe hoe belangrijk het werk is en wat de doelen zijn van de stichting (Luursema, 2010).

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet toegelicht. Binnen deze onderzoeksopzet wordt er gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van het uit te voeren onderzoek (Benders, 2020). Door dit te waarborgen kan het geformuleerde advies sneller toegepast worden in de praktijk.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van methodische triangulatie om de validiteit van de resultaten te verhogen. Triangulatie verhoogt de geldigheid van onderzoekresultaten (Verhoeven, 2021). Om inzicht te krijgen in de manier waarop de stichting Alde Fryske Tsjerken een sterker employer brand kan neerzetten is er deskresearch verricht en zijn er enquêtes afgenomen. Het onderzoek was kwalitatief leidend: Op basis van de literatuurstudie is een theorie geformuleerd welke getest is middels het uitzetten van een enquête.

Onderzoeksvraag: Op welke manier kan stichting Alde Fryske Tsjerken een sterkere employer brand neerzetten?

Enquêtes: Vrijwilligers en donateurs van de stichting geven antwoord op vragen over de kenmerken die centraal staan voor een sterk employer brand.

Literatuurstudie: In de literatuurstudie wordt beschreven welke kenmerken bijdragen aan het verhogen van de aantrekkelijkheid van de stichting Alde Fryske Tsjerken op de arbeidsmarkt.

De hoofdvraag binnen het onderzoek luidt als volgt:

‘Op welke manier kan de stichting Alde Fryske Tsjerken een sterkere employer brand neerzetten?’

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen geformuleerd die bijdragen aan het verkrijgen van een antwoord op de hoofdvraag. Deze deelvragen luiden als volgt:

- *Wat is de huidige employer branding strategie van de Alde Fryske Tsjerken?*
- *Welke kenmerken dragen bij aan het verhogen van de aantrekkelijkheid van de Alde Fryske Tsjerken onder de doelgroep van 25 tot 40 jarigen?*
- *Hoe ervaren de huidige betrokkenen de kenmerken die centraal staan voor een sterke employer brand?*

De beide enquêtes zijn wel valide, echter door de lage respons op de beide enquêtes zijn de resultaten helaas niet betrouwbaar. De enquête voor de donateurs is naar 1000 mensen verstuurd hier is echter maar een respons van 30 op. Ook de enquête voor de vrijwilligers is met een respons van 18 van de 400 vrijwilligers niet betrouwbaar. Omdat er te weinig aandacht is besteed aan het uitzetten van de enquête onder betrokken stakeholders.

5. Analyseresultaten

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord aan de hand van de literatuur en de resultaten die uit de enquête zijn voortgevloeid.

Wat is de huidige employer branding strategie van de Alde Fryske Tsjerken?

Stichting Alde Fryske Tsjerken wil haar huidige vrijwilligers betrokken houden bij de stichting en jongeren interesseren voor vrijwilligerswerk. Zij zullen de komende vier jaar onderzoek doen naar activiteiten waarmee ze jongeren kunnen aantrekken. Zo wordt er onder andere gedacht aan het opzetten van een promotieteam van jongeren die in Friesland op evenementen of markten de stichting onder de aandacht brengt (SAFT Alde Fryske Tsjerken uitvoering, z.d.).

De impresario houdt dagelijks rechtstreeks contact met een groot aantal vrijwilligers bij de plaatselijke commissie, deze persoon zorgt ervoor dat de donateurs en vrijwilligers betrokken worden gehouden bij de stichting. Naast het reguliere dagelijkse contact, gaat de impresario in de komende beleidsperiode ook intensief meedenken met de plaatselijke commissies die kampen met een tekort aan vrijwilligers. De stichting heeft als voornemen om de commissies die behoefte hebben aan het werven van vrijwilligers of aan nieuwe ideeën om activiteiten te organiseren intensiever begeleiden. Dit willen ze doen door de plaatselijke commissies zowel één-op-één te begeleiden, als door groepsessies aan te bieden waarbij de leden ook van elkaar kunnen leren (SAFT Alde Fryske Tsjerken uitvoering, z.d.).

Daarnaast probeert SAFT een brand neer te zetten op verschillende sociale media kanalen. Zo hebben zij onder andere een Instagram account die wordt bijgehouden door twee jonge meiden; met als doel, het interessanter maken van hun brand voor onder de jongere doelgroep.

Welke kenmerken dragen bij aan het verhogen van de aantrekkelijkheid van de Alde Fryske Tsjerken onder de doelgroep van 25 tot 40 jarigen?

Het verhogen van de aantrekkelijkheid van de SAFT kan verhoogd worden om allereerst het drie stappenproces van employer branding toe te passen. Stap één is het ontwikkelen van een waarde propositie. Een waarde propositie is onderscheidend en past in het werkgeversmerk. De organisatiestructuur, de managementstijl, competenties en het huidige medewerkers imago zijn onderdelen die de waarde propositie vormgeven. Dit concept presenteert wat de organisatie haar (potentiële) medewerkers te bieden heeft en wat de centrale boodschap is die uitgedragen wordt bij het brand.

Stap twee is het uitdragen van de boodschap van de organisatie onder potentiële medewerkers. Eventueel kunnen wervingsbureaus worden ingeschakeld. Dit vormt de externe marketing, wat ook als functie heeft om het algemene brand van de organisatie neer te zetten en te ondersteunen. Het is van fundamenteel belang om consistent deze boodschap uit te blijven dragen.

De derde stap is de interne marketing. De verwachtingen die met het employer brand zijn gecreëerd, zullen ook intern uitgedragen moeten worden. Dit vormt een deel van de organisatiecultuur. Interne marketing is ook wel het creëren van een werkplek waar iedereen zich in kan vinden in de waarden en doelen van de organisatie. Voor SAFT is zijn dit dan voornamelijk het bestuur, de huidige vrijwilligers en huidige donateurs.

Door bovenstaande stappen te implementeren zullen vrijwilligers en donateurs makkelijker aangetrokken kunnen worden en verbetert het de productiviteit van de huidige vrijwilligers en donateurs. Het inzetten van de vrijwilligers die je als organisatie al tot beschikking hebt kan ook van pas komen. Men kan de huidige vrijwilligers inzetten als ambassadeurs. Zorg dat de al bestaande vrijwilligers met veel blijdschap en enthousiasme vertellen over hun werk als vrijwilliger. Dit kan ervoor zorgen dat andere mensen ook geprikkeld worden om zich aan te melden voor vrijwilligerswerk (Platform Vrijwillige Inzet, z.d.).

Als je kijkt naar de wervingsstrategieën is uit onderzoek gebleken dat het wenselijk is om uitnodigingen op een creatievere manier uit te dragen. Dit resulteert in meer respons. Voor SAFT kan er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van diverse sociale media kanalen met een pakkende flyer. Creativiteit speelt een grote rol in het onderscheiden van concurrenten en het aantrekken van meer kandidaten.

De jongere groep ervaart de vrijblijvendheid als een belemmerende factor als het gaat om uitvoeren van vrijwilligerswerk. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer een vrijwilliger het gevoel krijgt ieder moment te kunnen stoppen met het vrijwilligerswerk, de kans ook groter is dat dit gebeurt. Wanneer een vrijwilliger voor een bepaald project ingezet wordt, krijgt hij of zij minder het gevoel om vast te zitten aan de stichting. Voor jongeren zijn de volgende kenmerken van belang om als vrijwilliger aan de slag te willen gaan: uitstraling van de stichting, een vriendschappelijke en respectvolle manier van omgang, goede communicatie, rituelen waar de stichting aan deelneemt, balans tussen verschillende groepen van een stichting, een open sfeer, belonen en waardering van leden die actief zijn wat betreft vrijwilligerswerk.

Wat jongeren tegenhoudt om vrijwilligers werk te doen is een slechte relatie tussen vrijwilligers onderling, disbalans tussen vrijwilligers waardoor een groep zich achtergesteld voelt en een te zakelijke sfeer binnen de stichting.

Het is dus van belang om in te spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Dit zal in het gevolg dan ook bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de organisatie voor de doelgroep. Wat hierbij erg bepalend is, is het soort wervingsboodschap dat de organisatie naar buiten brengt. Leg je in een wervingsboodschap de focus op “vrijwilligerswerk met een speciale verantwoordelijkheid” dan zal dit leiden tot de aanmelding van serieuze belangenbehartigers. Wanneer een wervingsboodschap meer nadruk legt op “hart op de juiste plaats” dan zal dit serieuze bezoekers trekken die graag iets willen betekenen voor de medemens. Vooraf goed nadenken over welke wervingsboodschap er naar buiten wordt gebracht heeft dus grote invloed op het type vrijwilliger dat de organisatie aantrekt.

Concluderend kan er gesteld worden dat de kenmerken die bijdragen aan het verhogen van de employer branding, verschilt per groep. Elke doelgroep heeft andere wensen en behoeftes, wat resulteert in een diverse aanpak per doelgroep. Potentiële vrijwilligers en donateurs zullen sneller de aantrekkelijkheid van de organisatie inzien op het moment dat de belangen van de stichting continu worden uitgedragen doormiddel van bijvoorbeeld sociale media. De jongere doelgroep is hier veel mee bezig.

Hoe ervaren de huidige betrokkenen de kenmerken die centraal staan voor een sterk employer brand?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden hebben wij deze kenmerken centraal gesteld in de uitgezette enquêtes. Er zijn twee enquêtes uitgezet. De (relevante) resultaten hiervan staan weergegeven in de bijlagen.

Uit de enquêtes is gebleken dat de meeste vrijwilligers en donateurs bij de stichting gekomen door overname van de kerk (zeven reacties). Andere vrijwilligers en donateurs zijn bij de stichting gekomen via het tijdschrift en de krant (zeven reacties). Vijf vrijwilligers en donateurs zijn door activiteiten in de kerk bij de stichting gekomen en vijf anderen zijn door folders (aan de deur) in aanraking gekomen met de stichting. Ook zijn er drie vrijwilligers en donateurs die door anderen bij de kerk zijn gekomen en zijn er drie via de plaatselijke commissie en het bestuur gekomen bij de stichting. Effectieve potentiële wervingsstrategieën zijn dan bijvoorbeeld de activiteiten in de kerk, mond op mond reclame of schriftelijke promotie.

Verder is uit de enquêtes gebleken dat de voornaamste beweegredenen om vrijwilliger of donateur te worden van de stichting het feit dat ze zich verbonden voelen met de doelstellingen van de stichting (26 reacties). 15 vrijwilligers en donateurs gaven aan dat zij specifiek door het belang om de kerken te behouden en in stand te houden, zich bij de stichting hebben gevormd. Concluderend kan er dan gesteld worden dat 41 vrijwilligers en donateurs door de doelstellingen bij de stichting zijn gegaan, aangezien een van de doelstellingen van de stichting het behouden en in stand houden van de kerk is. Verder zijn er nog zes vrijwilligers en donateurs die door de betrokkenheid en maatschappelijke bijdrage vrijwilliger of donateur zijn geworden. Ook voelen de meeste donateurs de verbinding met de Friese cultuur. Samenvattend kan er gesteld worden dat de meeste vrijwilligers en donateurs zich identificeren met de stichting en haar doelstellingen, wat resulteert in een hoge betrokkenheid.

Ook is er uit de enquête naar voren gekomen dat de meeste donateurs van mening zijn dat de stichting een goed imago heeft (20 reacties). Acht donateurs zijn van mening dat er meer bekendheid mag komen voor de stichting. Slechts twee donateurs zijn van mening dat de stichting geen goed imago heeft of niet weet wat het imago is. Concluderend houdt dit in dat de meeste donateurs vinden dat de stichting een goed imago heeft en anderen vinden dat er meer bekendheid mag komen.

In een vervolgvraag over het imago vindt de meerderheid dat de stichting een goed imago heeft (14 reacties). Anderen vinden het imago degelijk, bedaagd of voor ouderen (9 reacties). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het merendeel van de donateurs van mening is dat de stichting prima functioneert, maar dat het wel een opfrisbeurt en wat vernieuwing kan gebruiken.

Tevens is uit de enquête gebleken dat de stichting hun missie, visie en doelen relatief duidelijk overbrengt naar de donateurs. 93,3% vindt dat dit duidelijk wordt overgebracht, 6,7% geeft aan dat ze geen idee hebben wat de missie, visie en doelen van de stichting zijn.

Tot slot worden de wensen en behoeften van de donateurs voldoende gehoord door de stichting, 93,3% is hier tevreden over en geeft aan geen verdere behoeften of wensen te hebben.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt het antwoord gegeven op de hoofdvraag aan de hand van de uitkomsten van analyseresultaten en het theoretisch kader. De hoofdvraag die in het onderzoek centraal stond was als volgt, “Op welke manier kan stichting Alde Fryske Tsjerken een sterker employer brand neerzetten?” Door het beantwoorden van de hoofdvraag zal een passend advies voor de stichting geformuleerd kunnen worden.

Stichting Alde Fryske Tsjerken wil een sterker employer brand om zo meer mensen in de leeftijdsgroep 25 tot 40 jaar aan te trekken. Dit zal het voortbestaan van de stichting en daarmee het erfgoed waarborgen.

De aantrekkelijkheid van de stichting kan verhoogd worden door het drie stappen proces van employer branding toe te passen. Stap één is het ontwikkelen van een waarde propositie. Stap twee is het uitdragen van de boodschap van de stichting onder potentiële vrijwilligers en donateurs. De derde stap is het toepassen van interne marketing. Door bovenstaande stappen te implementeren zullen potentiële vrijwilligers en donateurs sneller tot de stichting aangetrokken worden. En zal de motivatie van de huidige vrijwilligers en donateurs verhoogt worden.

Kijkend naar de wervingsstrategieën is het wenselijk om uitnodigingen om donateur of vrijwilliger te worden op een creatieve manier vorm te geven. Dit resulteert in hogere respons. SAFT moet zich verdiepen in het onderscheiden op sociale media.

Voor het aantrekken van jongeren om onderdeel te worden van de stichting zijn de volgende kenmerken van belang: De uitstraling van de stichting, een vriendschappelijke & respectvolle manier van omgang, goede communicatie, balans tussen verschillende groepen die actief zijn binnen de stichting, een open sfeer, beloning en waardering vanuit de stichting.

Concluderend kan er gesteld worden dat het drie stappen proces geïntegreerd moet worden in de stichting. Dat de stichting zich moet verdiepen in verschillende wervingsstrategieën om de beoogde doelgroep aan te trekken. En dat sociale media anders ingezet moet worden om de uitstraling van de stichting te optimaliseren.

Concluderend kan er gesteld worden dat het drie stappen proces geïntegreerd moet worden in de stichting. Verder moet de stichting zich verdiepen in verschillende wervingsstrategieën om de beoogde doelgroep aan te trekken. Tot slot moet sociale media anders ingezet worden om de uitstraling van de stichting te optimaliseren.

7. Advisering

In dit hoofdstuk volgt vanuit de conclusie een advisering die de stichting kan implementeren voor het versterken van hun employer brand.

De projectgroep heeft op de volgende punten adviezen voor de stichting geformuleerd:

- Driestappen proces van employer branding
- Wervingsstrategieën
- Uitstraling
- Gebruik van sociale media

Het driestappen proces van employer branding begint bij het ontwikkelen van een waarde propositie. De centrale boodschap die SAFT wenst uit te dragen is dat zij staan voor het herstel en instandhouding van kerkgebouwen en cultureel erfgoed binnen Friesland. Dit is de centrale boodschap die de stichting moet uitstalen bij het vormen van een brand. Stap twee richt zich op externe marketing, ofwel wat wenst de stichting uit te dragen naar potentiële donateurs en vrijwilligers. Hierin is het van belang om onder de potentiële donateurs en vrijwilligers in te spelen op datgene dat zij als vrijwilliger en donateur kunnen bereiken, zoals; het behoud en onderhoud van cultureel erfgoed, het organiseren van activiteiten voor de Friese gemeenschap en het in stand houden van de stichting. De derde stap is interne marketing, hiervoor is het van belang dat alle mensen die onderdeel zijn van de stichting op de hoogte zijn van de waarden, missie, visie en doelen van de stichting. Uit de enquête bleek dat enkele donateurs hier niet of onvoldoende van op de hoogte zijn. Wij adviseren dan ook om jullie waarden, visie, missie en doelen in het tijdschrift te verwerken dat twee keer per jaar wordt uitgebracht.

Kijkend naar de wervingsstrategieën is het van belang om in te spelen op de behoeftes van de desbetreffende doelgroep. In het geval van SAFT is het nodig om zich meer te richten op de jongere doelgroep. Het gebruik van sociale media zal de jongere doelgroep makkelijker bereiken. Verder is het een goed idee om huidige vrijwilligers en donateurs “ambassadeurs” te maken, waardoor er ervaringen worden uitgedragen naar nieuwe potentiële vrijwilligers en donateurs. Dit kan bijvoorbeeld worden uitgedragen in het tijdschrift van de SAFT of via diverse sociale media. LinkedIn is hiervoor voornamelijk handig, aangezien vrijwilligerswerk (en het zijn van donateur) als “goed op je CV” wordt gezien.

Kijkend naar het huidige imago van SAFT is het van belang om de uitstraling te verjongen. Zo hoeft je bijvoorbeeld niet per se vanuit religieus oogmerk deel uit te maken van de stichting. Door uit te dragen dat de stichting een open karakter heeft en openstaat voor iedereen, zal het toegankelijker

worden voor potentiële vrijwilligers en donateurs. Met behulp van sociale media kan de stichting er voor zorgen dat de stichting helemaal niet “saai” of te “degelijk is”.

De manier waarop op dit moment sociale media ingezet wordt door de stichting is niet optimaal voor het hebben van een sterk employer brand en het aantrekken van de jongere doelgroep. Ondanks dat Stichting Alde Fryske Tsjerken op bijna alle platforms actief is, is de vindbaarheid voor mensen die niet bekend zijn met de stichting laag. Hiervoor is het van belang dat er regelmatig gepost wordt op alle platforms. Vooral het Instagram account van de stichting moet aangepast worden. De projectgroep adviseert om over te stappen om een bedrijfsaccount en de naam van het account aan te passen. Hierdoor krijgt de stichting inzicht in statistieken over wie haar volgers zijn, welke berichten ze leuk vinden en op welke dagen en tijdstippen het bereik van het account het hoogst is. Ook zal de bereikbaarheid van de stichting voor potentiële donateurs en vrijwilligers met een bedrijfsaccount worden verhoogd doordat de contactgegevens toegevoegd kunnen worden aan het profiel. Door te adverteren op Instagram via story's en posts zal de stichting zich onderscheiden. Ook kunnen bestaande berichten gepromoot worden zodat meer mensen de pagina bezoeken. Voor de IGTV's zou de projectgroep ondertiteling aanraden om een grotere doelgroep te kunnen bereiken. Eventueel zou er ook gebruik gemaakt kunnen worden van winacties om de bereikbaarheid te verhogen en het aantal volgers te verhogen. Een win actie moet dan voldoen aan de volgende punten: Om kans te maken moet de persoon het account volgen de post op zijn of haar story delen en de stichting taggen. Dit speelt in op beloning wat de stichting voor jongeren aantrekkelijker zal maken.

Literatuurlijst

Apestaartjaren. (2020). *Onderzoeksrapport Apestaartjaren: De Digitale leefwereld van jongeren*.

Backhaus, K. en S. Tikoo (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Geraadpleegd op 23 maart 2021,

van <http://www.emeraldinsight.com.proxy.library.uu.nl/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/1370090504.html>

Balmer, J.M.T. (2001). *From the Pentagon: A new Identity Framework*. Corporate Reputation. Geraadpleegd op 15 maart 2021.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications. Geraadpleegd op 15 maart 2021.

Barrow, A. en R. Mosley (2007). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley. Geraadpleegd op 20 maart 2021.

Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(2), 173-190. Geraadpleegd op 20 maart 2021.

Bekkers, R., Gouwenberg, B., & Schuyt, T. (2020). *Geven in Nederland*. Geraadpleegd van <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/109224438/GiN2020.pdf#page=54>

Bos, R. (2015, 7 juli). Hoe kun je vrijwilligers werven via social media? (Scriptie). Geraadpleegd op 5 juni 2021, van <http://arno.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=637900>

Brown, T. P., Dacin, M. Pratt en D. Whetten (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr. 34(2), 99-106. Geraadpleegd op 15 maart 2021.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18, S1-S16. Geraadpleegd op 20 maart 2021.

Cromheecke, S. (2016). Employer branding: Testen van enkele sleutelassumpties. *Peoplespere*, p. 56-59. Geraadpleeft op 23 maart van <https://biblio.ugent.be/publication/8026070/file/8026085>

EURIB (z.d.). Het Corporate identity/image model van Birkigt en Stadler. Geraadpleegd op 20 maart, van <https://www.eurib.net/corporate-identity-corporate-image-van-birkigt-en-stadler/>

Ewing, M.T., L.F. Pitt, N.M. de Bussy en P. Berthon (2002). "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, nr. 21, 3-22. Geraadpleegd op 15 maart 2021.

Generation Journey (2019, 15 juni). *Vergrijzing in Nederland: de feiten & cijfers op een rij*.

Geraadpleegd op 7 juni 2021, van <https://www.generationjourney.nl/vergrijzing-feiten-cijfers/#leesmeer>

Hatch, M.J. en M. Schultz (1997). Relations between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31, 5/6. Geraadpleegd op 15 maart 2021.

<https://nos.nl/artikel/2362915-kerkdienst-on-demand-en-interactieve-sabbat-digitale-diensten-doen-het-goed.html>

Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall. Geraadpleegd op 15 maart 2021.

Lambregtse, C. (2021, 3 juni). *5 vragen over de platformeconomie*. www.ser.nl.

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resource Management*. Rn. 46(1), 51-69. Geraadpleegd op 15 maart 2021.

Luursema, T. (2010, 1 juli). *Vrijwilligers en resultaat*. *Google Scholar*. Geraadpleegd op 22 maart 2021, van https://feb.studenttheses.ub.rug.nl/4989/1/Masterthesis_FaiRSupport-T_1.pdf

Martin, G; Hetrick, S. (2005). Corporate reputation, Corporate Branding and Managing People, a new role for HR as corporate partners. Geraadpleegd op 20 maart 2021, van <http://www.gla.ac.uk/crmp/files/Chapter1.pdf>

Miller, V.D., M. Allen, M.K. Casey en J.R. Johnson (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, Vol. 13, No. 4, 626-658. Geraadpleegd op 24 maart 2021.

NOS. (2021, 3 juni). *Kerkdienst "on demand"*

Platform Vrijwillige Inzet. (z.d.). Binnenhalen van vrijwilligers. NOV - Platform Vrijwillige Inzet. Geraadpleegd op 19 maart 2021, van <https://vrijwilligerswerk.nl/themas/vinden-binden/binnenhalen/default.aspx>

Riel, C.B.M van(2001). *Corporate Communication: het managen van reputatie*. Alphen aan de Rijn. Kluwer. Geraadpleegd op 21 maart 2021.

Riel, C.B.M. van en C. Fombrun (2007). *Essentials of Corporate Communication*, Oxon. Taylor & Francis Group. Geraadpleegd op 21 maart 2021.

Robinson, S.L., M.S. Kraatz en D.M. Rousseau (1994). "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study". *Academy of Management Journal*, nr. 37, 137-53. Geraadpleegd op 13 maart 2021.

Roeland, J. (2010). *Van A (antrekken) naar B (ehouden) met employer branding?* (Master's thesis). Geraadpleegd op 20 maart 2021.

SBB. (z.d.). *Ecologische ontwikkelingen*. Geraadpleegd op 4 juni 2021, van <https://trendrapport.sbb.nl/mtlm/ecologische-ontwikkelingen/>

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. geraadpleegd op 15 maart 2021.

Schreurs, E. (z.d.). *Betekenis-definitie platformeconomie*. Geraadpleegd op 4 juni 2021, van <https://www.dfbonline.nl/begrip/22144/platformeconomie>

Underwood, R., E. Bond, R. Bear (2001), Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace, *Journal of Marketing Theory and Practice*, nr. 9, 1-14. Geraadpleegd op 20 maart 2021.

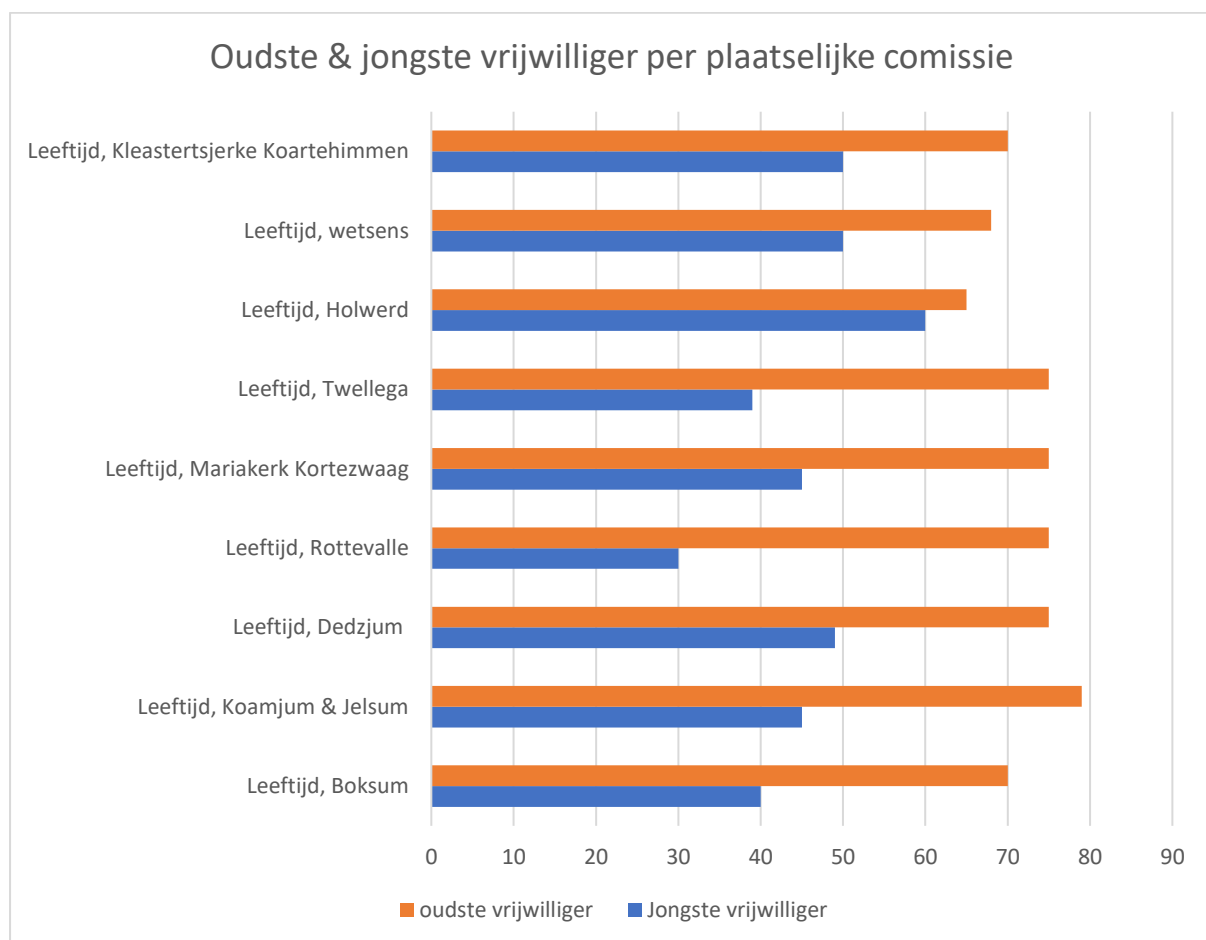
Vrijwilligers aan zet. (2018, 3 juli). *20 tips voor het werven van vrijwilligers*. Geraadpleegd op 19 maart 2021, van <https://www.vrijwilligersaanzet.nl/2018/07/03/20-tips-werven-vrijwilligers/>

Walrave, M., Van Ouytsel, J., Zarouali, B., Ponnet, K., & Poels, K. (2015). *Reclamewijsheid 2.0: hoe kinderen en jongeren omgaan met social media marketing*. In *Sociale media anno 2015: actuele juridische aspecten* (pp. 63-89). Intersentia.

Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), 219-234. Geraadpleegd op 20 maart 2021.

Bijlage A. Enquête vrijwilligers

1. Wat is de leeftijd van de jongste en oudste vrijwilliger in uw plaatselijke comissie?



2. Hoe bent u in aanraking gekomen met de stichting?

Weet ik niet meer
Iemand uit de commissie heeft me gevraagd

Vanuit de Hervormde gemeente actief betrokken bij de overdracht van de kerken naar de SAFT.
Daarvoor als kerkrentmeester toch ca.10 jaar betrokken bij het wel en wee van de kerkgebouwen.
Ik zat in de kerkraad van Tjerkwerd/Dedgum, het kerkgebouw van Dedgum werd door de Stichting overgenomen. En er moest een commissie gevormd worden in het dorp, Toen ben ik namens het de kerk toen in de commissie gekomen en iemand van het dorpsbelang en nog een paar andere dorpsbewoners.
Bij de overname van de kerk door de stichting. Ik woon naast de Mariakerk. Ik was een trouw bezoeker van georganiseerde evenementen in het kerkje: vaak op zondagmiddag. Via deze weg kreeg ik dus ook informatie over de St. Alde Fryske Tsjerken.
Via de plaatselijke commissie.
Ik ben gevraagd om deel uit te maken van de PC door iemand van het kerkbestuur kort voor de overdracht.
Doordat onze protestantse gemeente het kerkje overdroeg aan de stichting.
Kerk is het middelpunt van het dorp, je kan er niet omheen.
Via/ via
Woon ernaast
Door de overname van de kerk

3. Wat zijn uw beweegredenen om actief te zijn voor de stichting?

Belang van het behoud van de kerk
De kerk is het oudste gebouw van ons dorp, dat mag niet verloren gaan
Iets betekenen voor dorp, de mensen en een stukje zelfontplooiing
Om met elkaar er weer iets moois van te maken, bij open dagen mensen uitleg te geven over het een en ander.
Betrokkenheid bij de Doarpstsjerke doordat het een kerkje is waarin ik zelf geschiedenis heb.
Maatschappelijk actief en betrokken te blijven.
In stand houden van onze Hermens-tsjerke in Uitwellingerga!
Ik hou van cultuur, van organiseren en zoals gezegd vind ik het belangrijk dat deze kerk voor ons dorp bewaard blijft.
De doelstellingen spreken mij aan en activiteiten organiseren vind ik leuk om te doen.
Kerkje behouden: beschermen cultuur-historisch erfgoed.
Interesse
Instandhouding/behoud van dit weinig meer voor het oorspronkelijke doel gebruikte kerkgebouw.
Dezelfde als van de stichting en een specifieke liefde voor het Sint Vituskerkje in ons eigen dorp.
Kerkgebouw en geschiedenis in stand houden.
Omdat ik al meer dan 25 jaar koster ben.

4. Welke verbeterpunten ziet u binnen de stichting?

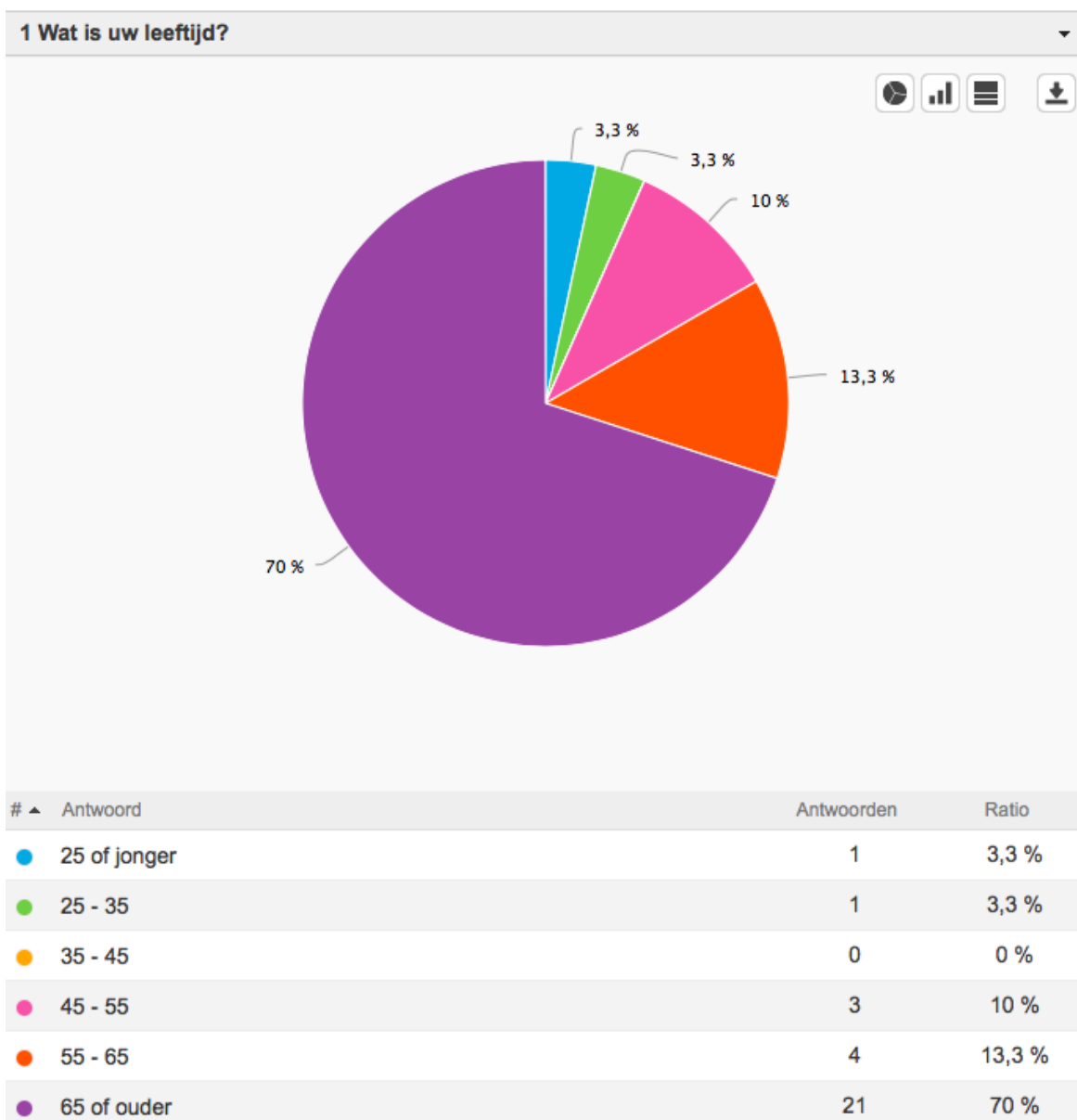
Momenteel geen
Ik zou het zo niet weten
Geen mening

De stichting is professioneler geworden
Geen: Gewoon doorgaan! Verbeterpunten dienen zich vanzelf aan.
Misschien toch wat meer bekendheid geven aan wat jullie voor ons kunnen betekenen.
Geen
Daarom maken wij graag gebruik van aanbiedingen die niet bij voorbaat al kosten met zich meebrengen
Niet op dit moment
Grotere zichtbaarheid en vindbaarheid, meer PR
Leeg
Weet ik zo niet.

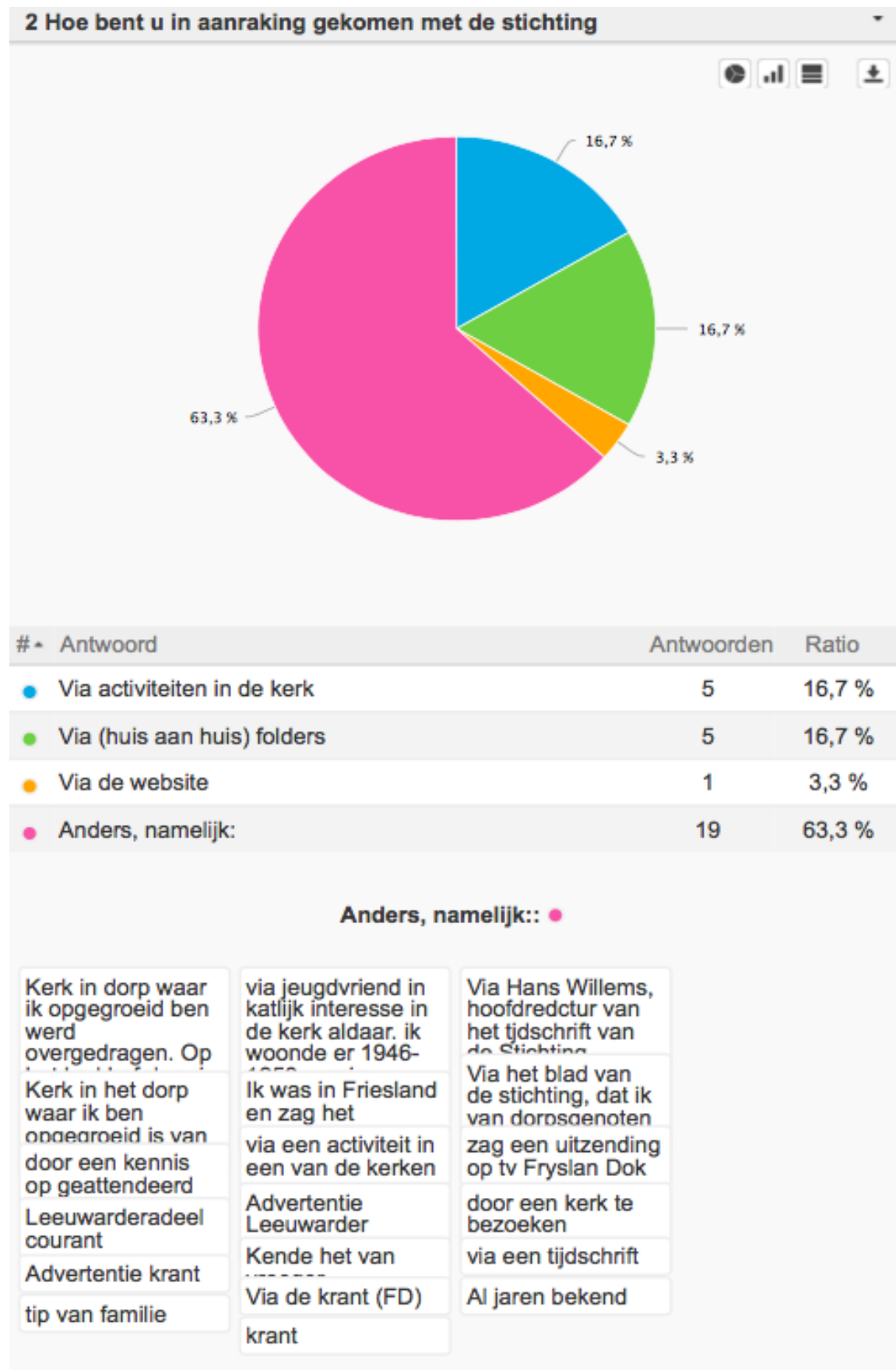
Bijlage B. Enquête donateurs

1. Wat is uw leeftijd?

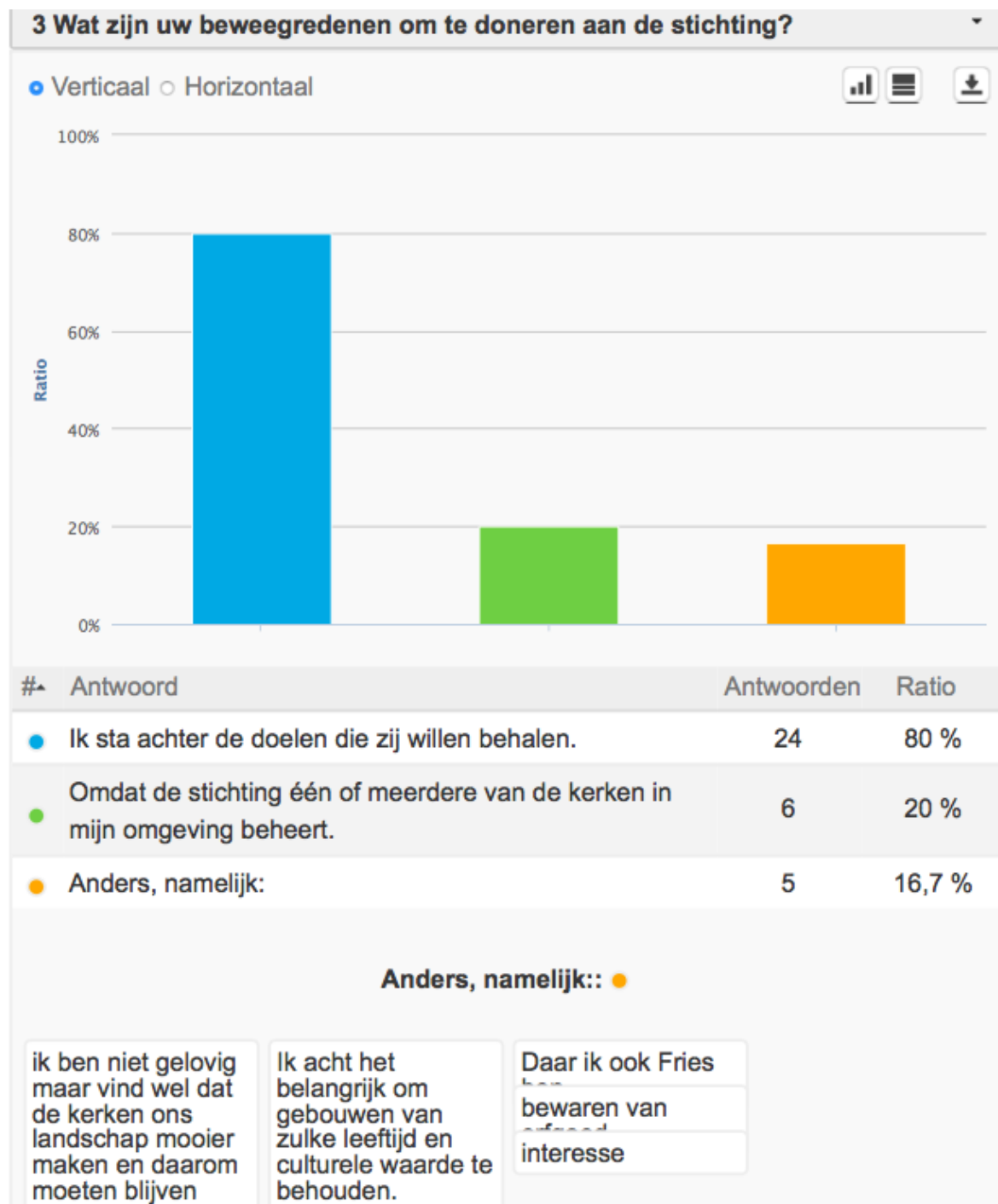
Totale antwoorden **30** Verworpen **0**



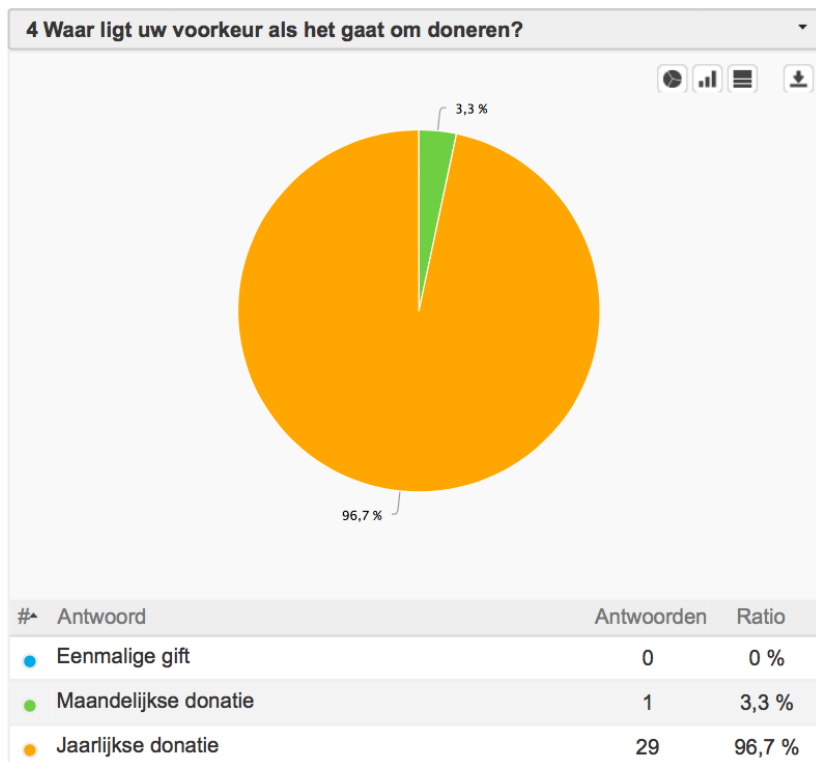
2. Hoe bent u in aanraking gekomen met de stichting?



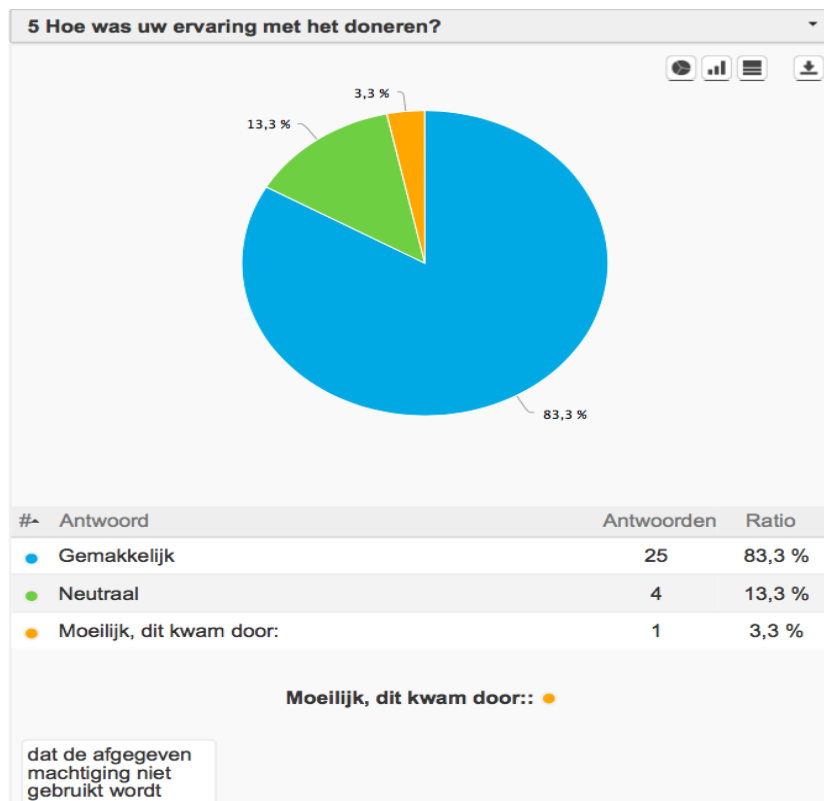
3. Wat zijn uw beweegredenen om te doneren aan de stichting?



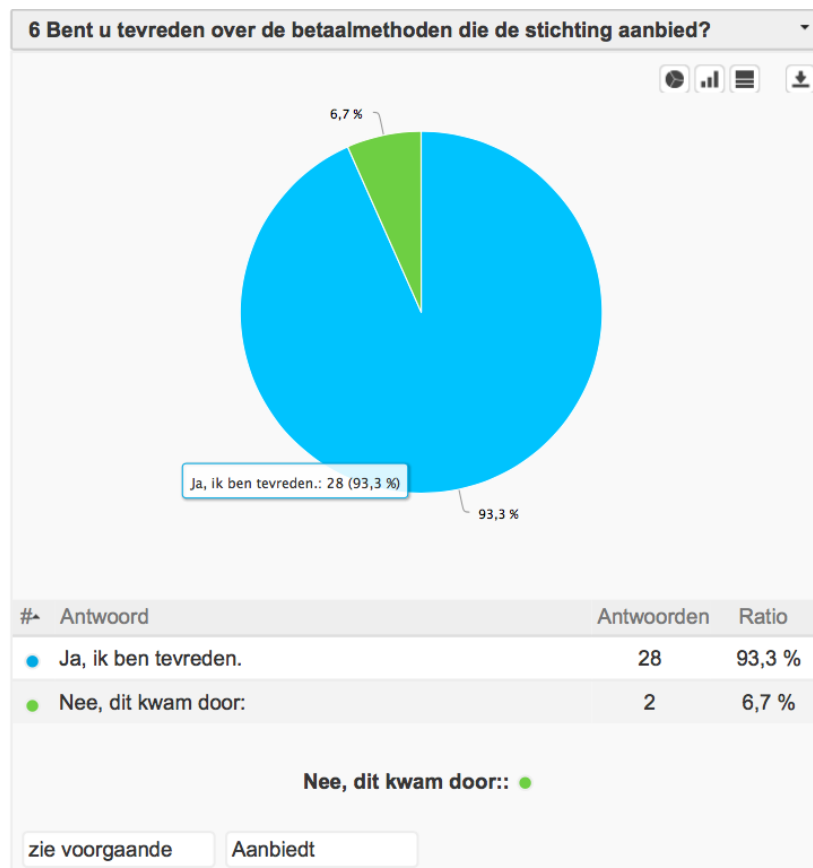
4. waar ligt uw voorkeur als het gaat om doneren?



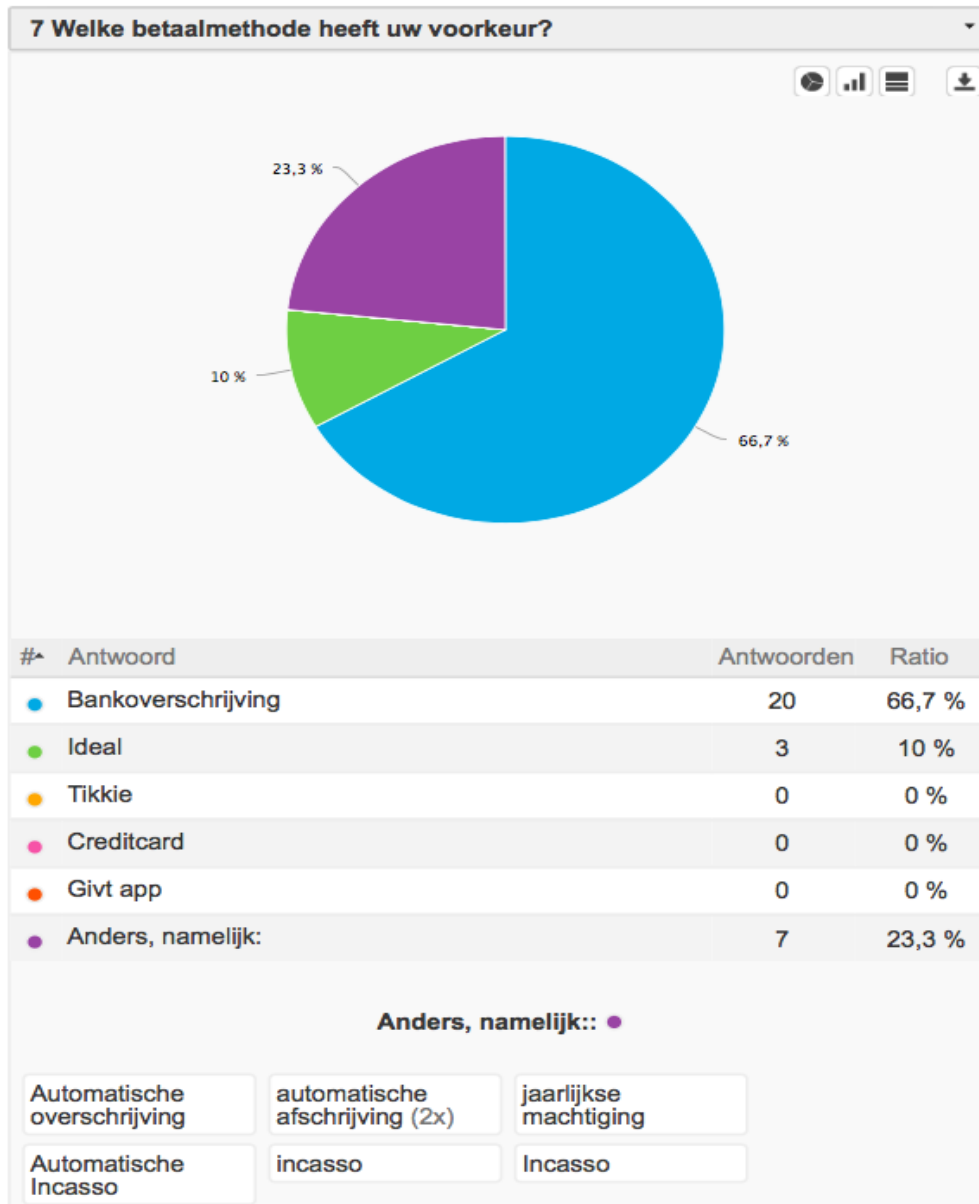
5. Hoe was uw ervaring met het doneren?



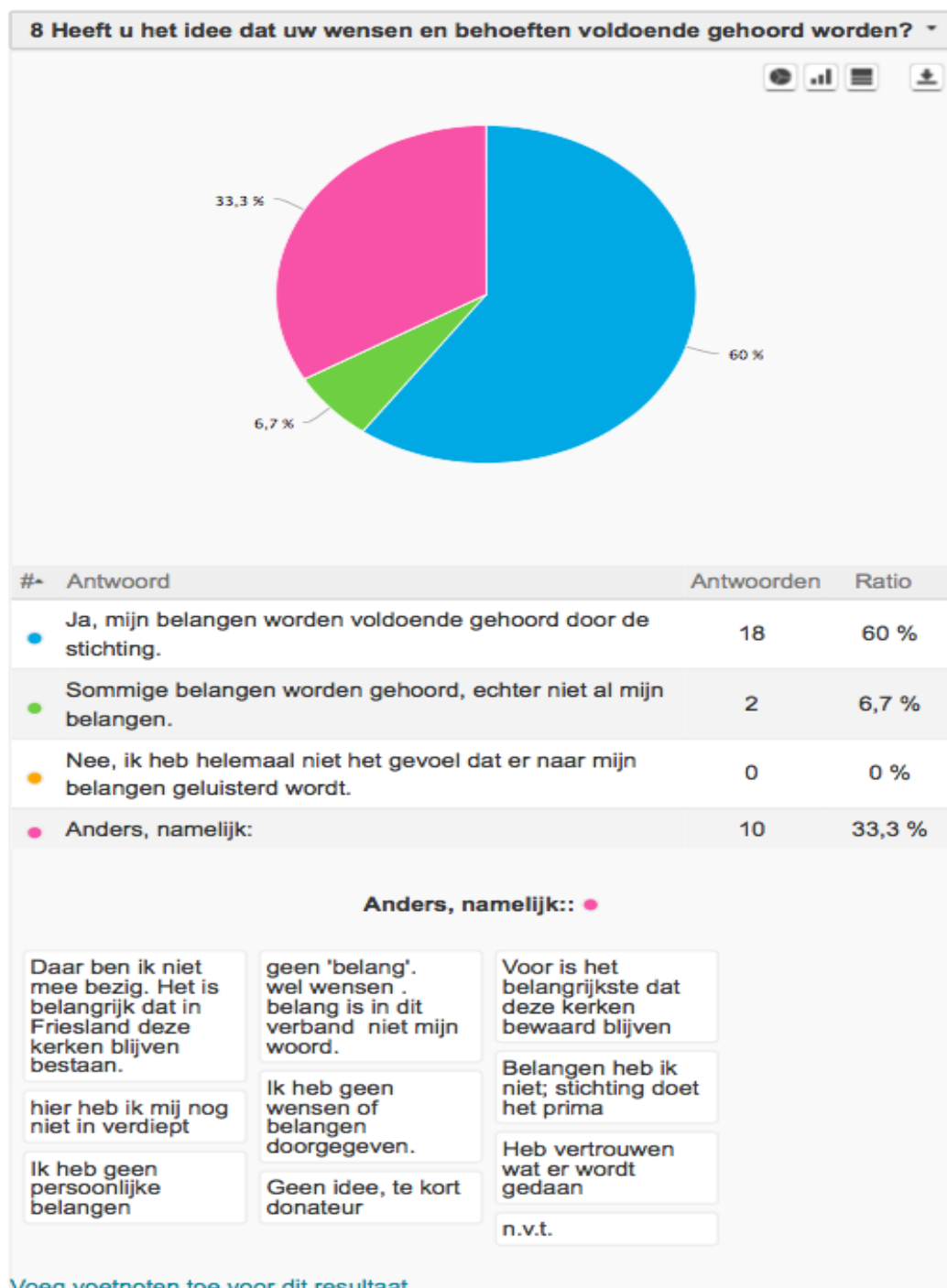
6. Bent u tevreden over de betaalmethoden die de stichting aanbiedt?



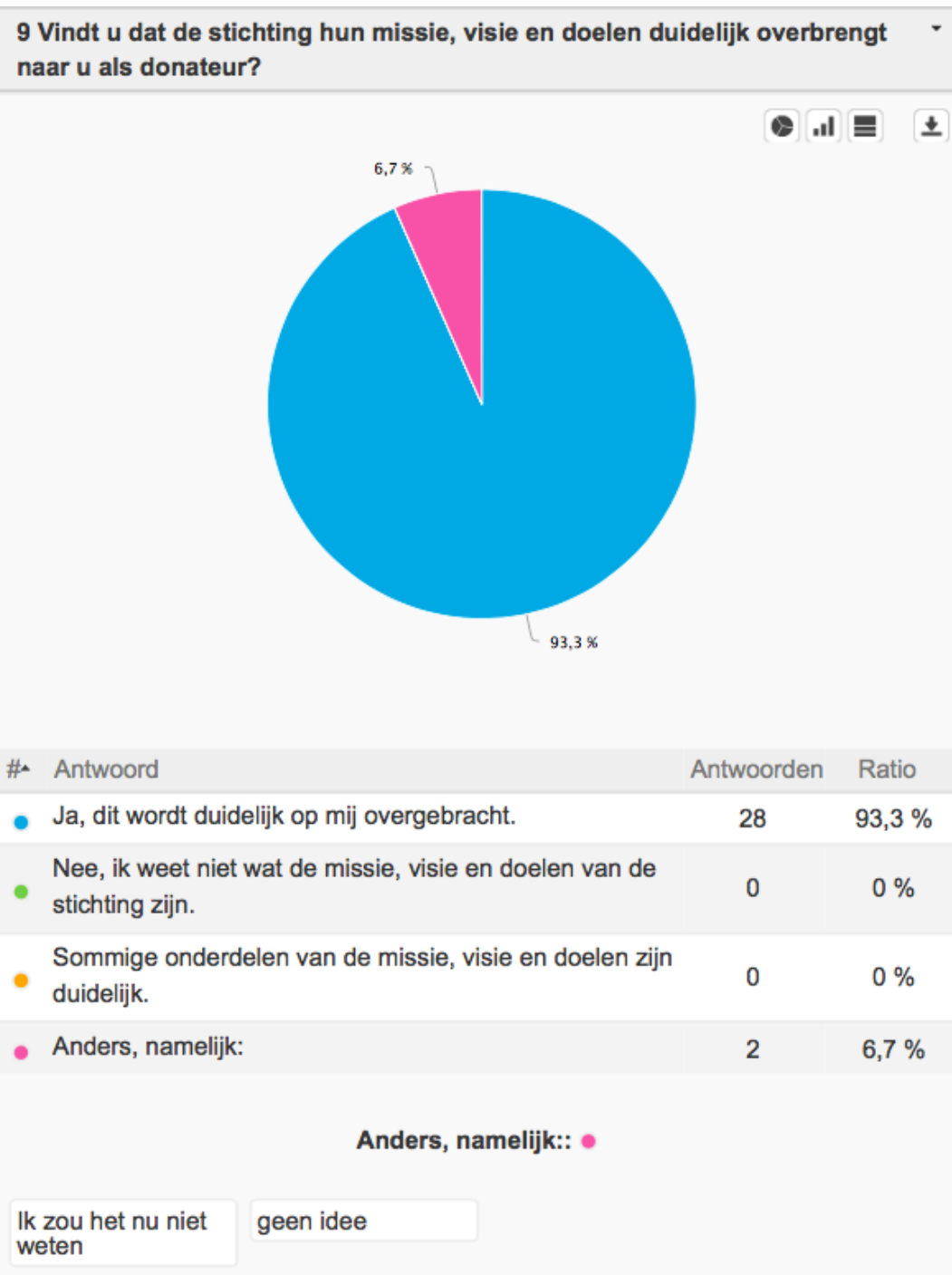
7. welke betaalmethode heeft uw voorkeur?



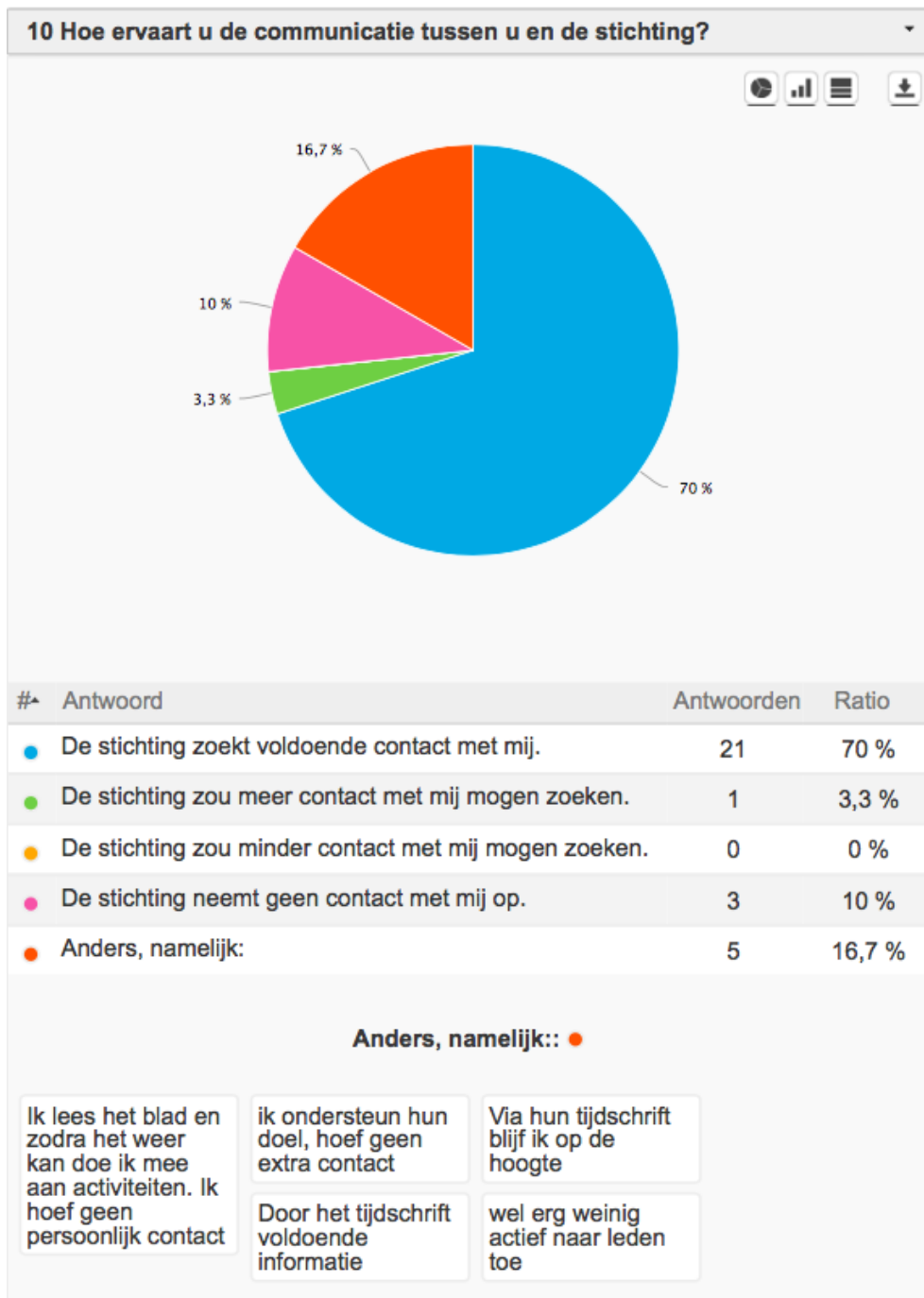
8. Heeft u het idee dat uw wensen en behoeften voldoende gehoord worden?



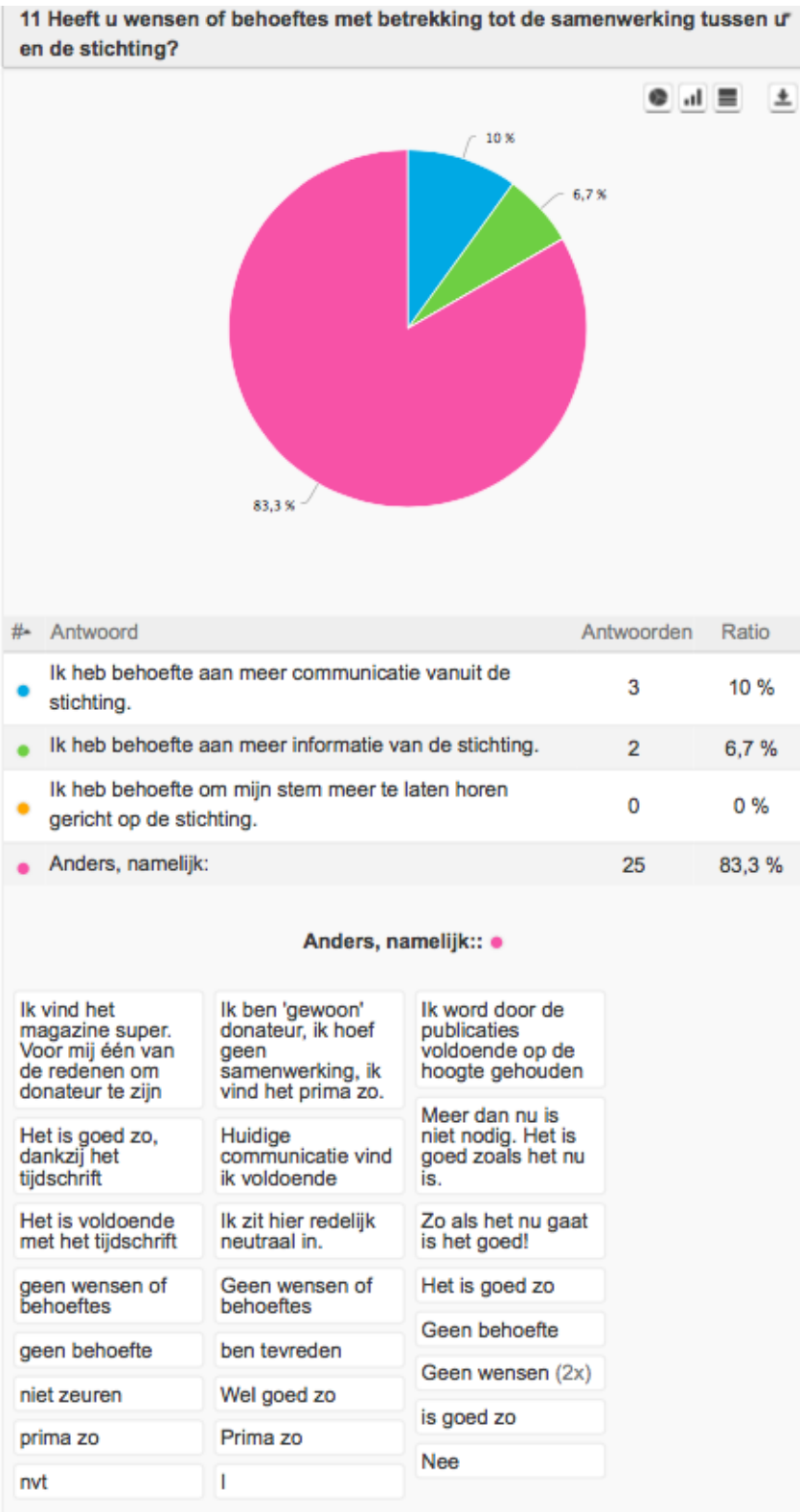
8. Vindt u dat de stichting hun missie, visie en doelen duidelijk overbrengt naar u als donateur?



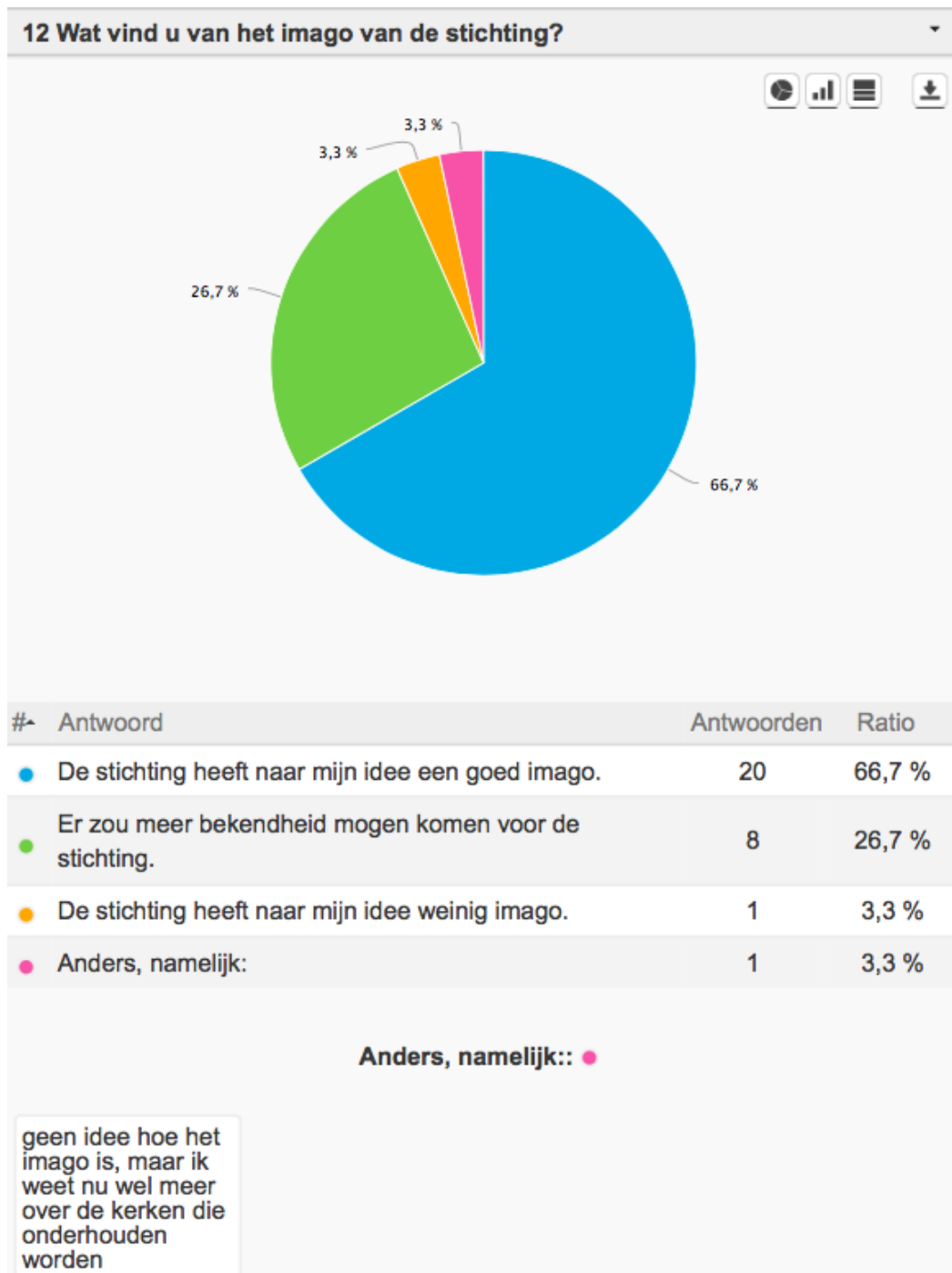
9. Hoe ervaart u de communicatie tussen u en de stichting?



10. Heeft u wensen of behoeften met betrekking tot de samenwerking tussen u en de stichting?



13. Wat vind u van het imago van de stichting?



11. Wat vindt u van het imago dat de stichting momenteel uitstraalt?

13 Wat vindt u van het imago dat de stichting momenteel uitstraalt?		
Goed image	Degelijk maar ook interessewekkend.	Goed
ik woon in Den Haag en wil alleen maar hun doel ondersteunen	goed . een erfgoedstichting	goed (2x)
liefde voor cultuur en samenleving	Degelijk	Mooie documentatie, brochures
Het typeert wel echt iets van Fries-zijn, daar ben ik trots op, ondanks dat ik in Amsterdam woon	Beetje ouderwets, gericht op ouderen	Duidelijk
Een typische "monumentenvereniging". Is prima, hoeft niet zonodig opgeleukt te worden. SBS6-publiek heb je niet nodig bij zoiets als de instandhouding van historische cultuur, hebben ze toch niets mee.	niet heel professioneel, mijn handen jeuken om de ledenadministratie over te nemen en de communicatie te verbeteren	Betrokken bij de instandhouding van erfgoed.
Misschien ietwat oubollig	Tevreden	Misschien iets te bedaagd?
Een stichting met een duidelijk doel en gedegen kennis	Erfgoed bewaker	Prima
enigszins bedaagd...	Zie hen als vriendelijke vrijwilligers	Een goed georganiseerde stichting.
	Iets te belegen; teveel gericht op oudere generatie.	In de wereld
	voor mij voldoende, maar hoe het in de provincie is, geen idee.	Het imago van de stichting mag wel een opfrissing krijgen. De stichtingen moet benadrukken dat het geen kerken red maar stukken cultuur historie
		Ik vermoed dat vooral welgestelde, actieve/mobiele ouderen zich aangesproken voelen.

12. Wat maakt dat de stichting u aanspreekt?

14 Wat maakt dat de stichting u aanspreekt?		
Doel van de stichting spreekt mij aan	Zorgen dat de oude kerken niet verloren gaan, opgeknapt en beheerd worden.	De mooie kerken in Friesland behouden blijven
hun doel		de doelstelling om de kerken te behouden.
De doelstelling het instand houden, van cultureel erfgoed	erfgoed. met liefhebbers en freaks/ specialisten .	passie voor gebouwen en hun functie
Hoge niveau van het werk van de stichting	Dat deze kerken blijven in Friesland	Bewaren van erfgoed
Geen bijzondere zaken.	Alles wat met Friesland te maken heeft en mijn belangstelling heb, draag ik een warm hart toe! Nationale trots!!!	het rustige aspect van kerken
St zet zich in voor kerkje St Annaparochie en andere kerken die ik uit mijn jeugd ken	Band met historie van Fryslân	Dat ze hun best doen om historische kerken te behouden.
Zie tweede vraag	Bewaren geschiedenis	Het doel om de kerken in Friesland goed te onderhouden.
0	Mijn sympathie om behoud van iets waardevols	Het redden van oude cultureel significante gebouwen.
Behoud van cultureel en religieus erfgoed.	Behoud kerken gaat ons allen aan	ik wil graag dat de kerken behouden blijven voor de dorpen en landschap van Friesland
oude kerken moeten we behouden	zorg om het erfgoed, de oude kerken, van Friesland.	
Ik vind het belangrijk dat de Friese kerken behouden blijven, en bezocht kunnen worden, en dat ze gebruikt kunnen worden voor passende activiteiten (concerten, lezingen, tentoonstellingen).	Friesland zou Friesland niet meer zijn zonder de vele oude kerkjes. Elk dorp is uit de verte al te herkennen aan de kerk(toren).	

13. wat zou u graag anders zien binnen de stichting?

15 Wat zou u graag anders zien binnen de stichting?

Geen wensen

geen idee (2x)

niets.

n.v.t.

Nvt

Geen idee.

Ik heb geen
wensen of ideeën

Ik ben zeer te
spreken over de
doelstelling en
werkwijze van de
stichting.

nvt

Geen idee...
Misschien een wat
'jonger' imago?

Dat er straks na
Corona weer
activiteiten worden
ge-organiseerd.
Evt. aangevuld
met wandeling
lunch/koffie bij of
door plaatselijke
horeca-
ondernemer.

wat minder een
mutsenclub

Niets.

Prima zo

Me (nog) niet in
verdiept

Geen mening

ik zou het niet
weten

Geen idee (3x)

is ok

- (2x)

I don't know

Nou wie er vroeger
in de kerken
hebben gestaan
als predikant !
Zoals mijn
voorgeslacht
Langius!

0

...

Meer focus op
kinderen,
bijvoorbeeld via
scholen.

Verjonging

14. Op welke wijze zou de stichting u mogen voorzien van informatie?

