

tempo-team



Labour Market Trend Survey

Onderzoek naar de impact van arbeidsmarkttrends op de werkvloer, 2011

uitzenden | professionals | inhouse services | employability | payrollling | outsourcing

Inleiding

Sinds het herstel van de financieel-economische crisis is de arbeidsmarkt volop in beweging. Verschillende factoren, zoals conjunctuur en vertrouwen, hebben traditioneel veel impact op vraag en aanbod van personeel. Vandaag de dag gaat het echter ook over andere aspecten. Vergrijzing, arbeidsmarkttekorten, work/life balance, flexibilisering en duurzaamheid hebben een onmiskenbare invloed op de werkvloer. Om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen moeten werknemers, werkgevers en overheid de nodige stappen durven zetten en waar nodig bekende paden verlaten en nieuwe wegen inslaan.

In België, Duitsland, Luxemburg, Nederland en Portugal is Tempo-Team niet alleen een grote uitzendorganisatie, maar ook een brede HR-dienstverlener. Met vernieuwende en pragmatische oplossingen streven we ernaar mensen en organisaties succesvoller te maken. We zijn continue in gesprek met de HR-wereld om nieuwe onderzoeken, inzichten en concepten aan de orde te stellen. Dus samen met u. Dat is typisch Tempo-Team.

Om de kwaliteit van onze dienstverlening steeds beter af te stemmen op de behoefte van de markt, is inzicht in de motivatie van werkgevers en werknemers voor ons van cruciaal belang.

Dit geldt ongetwijfeld ook voor u als werkgever. In deze publicatie leest u de belangrijkste bevindingen en analyses van het eerste internationale arbeidsmarkt-trendonderzoek van Tempo-Team, gehouden in de vijf landen waar Tempo-Team actief is.

Het onderzoek biedt inzicht, bevestiging en eyeopeners. Voor u en voor ons.

Inhoud

1 Stormloop op talent – werknemers aan het roer	3
Over de kloof tussen vraag en aanbod, zelfoverschatting en employer branding	
2 Vertrouwen in bedrijf en arbeidsmarkt, niet in de overheid	7
Over vertrouwen, mobiliteit en wensen van werknemers	
3 Tevredenheid gedreven door zelfontwikkeling	10
Over baantevredenheid, work/life balance en zelfontwikkeling	
4 Flexibiliteit met twee gezichten	14
Over een flexibel personeelsbestand en het nieuwe werken	
5 Vergrijzing vraagt om generatiemanagement	16
Over generatiemanagement, maatwerkoplossingen en continuïteit	
6 Duurzaamheid zorgt voor betrokken werknemers	20
Over betrokkenheid, waarden, normen en communicatie	
7 In 10 punten	22

In de eerste helft van 2011 heeft Tempo-Team het onafhankelijk onderzoeksbureau InSites Consulting opdracht gegeven om een trendonderzoek uit te voeren onder HR-managers en werknemers. In elk van de deelnemende landen is een representatieve groep ondervraagd.

België: 210 HR-managers en 517 vaste medewerkers en uitzendkrachten

Duitsland: 196 HR-managers en 503 vaste medewerkers en uitzendkrachten

Luxemburg: 388 vaste medewerkers en uitzendkrachten (er werden geen HR-managers ondervraagd)

Nederland: 196 HR-managers en 504 vaste medewerkers en uitzendkrachten





Portugal: 201 HR-managers en 513 vaste medewerkers en uitzendkrachten

I. Stormloop op talent – werknemers aan het roer

De situatie: grote kloof tussen vraag en aanbod

Door de aantrekkelijke arbeidsmarkt, gecombineerd met de onafwendbare vergrijzingsgolf is een ware stormloop op talent ontstaan. Tweederde van de HR-managers in de survey zegt plannen te hebben voor het werven van nieuw talent. Voor België, Duitsland en Nederland schommelt het aandeel werkgevers met wervingsplannen zelfs rond de 80%. Voor Portugal is dat percentage fors lager, slechts een kwart geeft aan te gaan werven.

Grafiek I: Wervingsintenties*

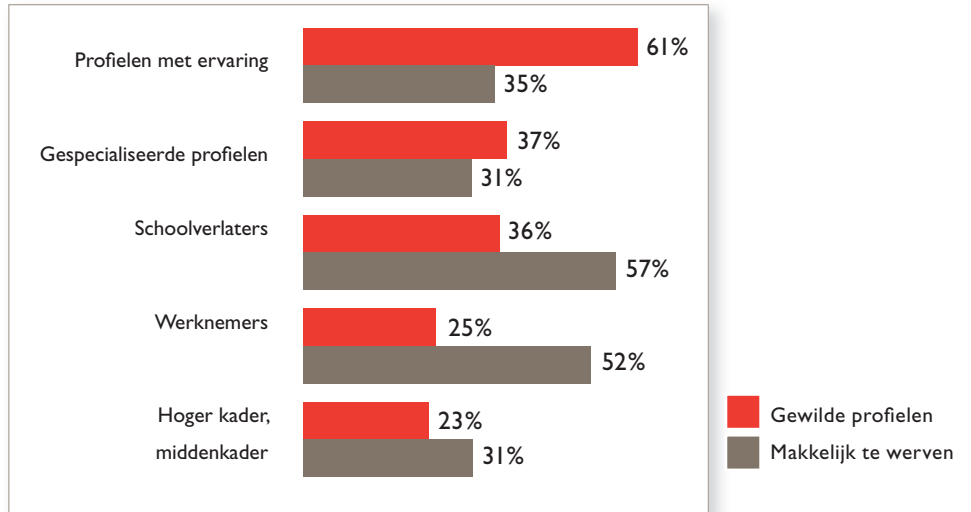
	 België	 Duitsland	 Nederland	 Portugal
Wervingsplannen	81%	84%	78%	26%
Plannen om te ontslaan	8%	7%	16%	12%

* Bovenstaande vraag is exclusief Luxemburg.

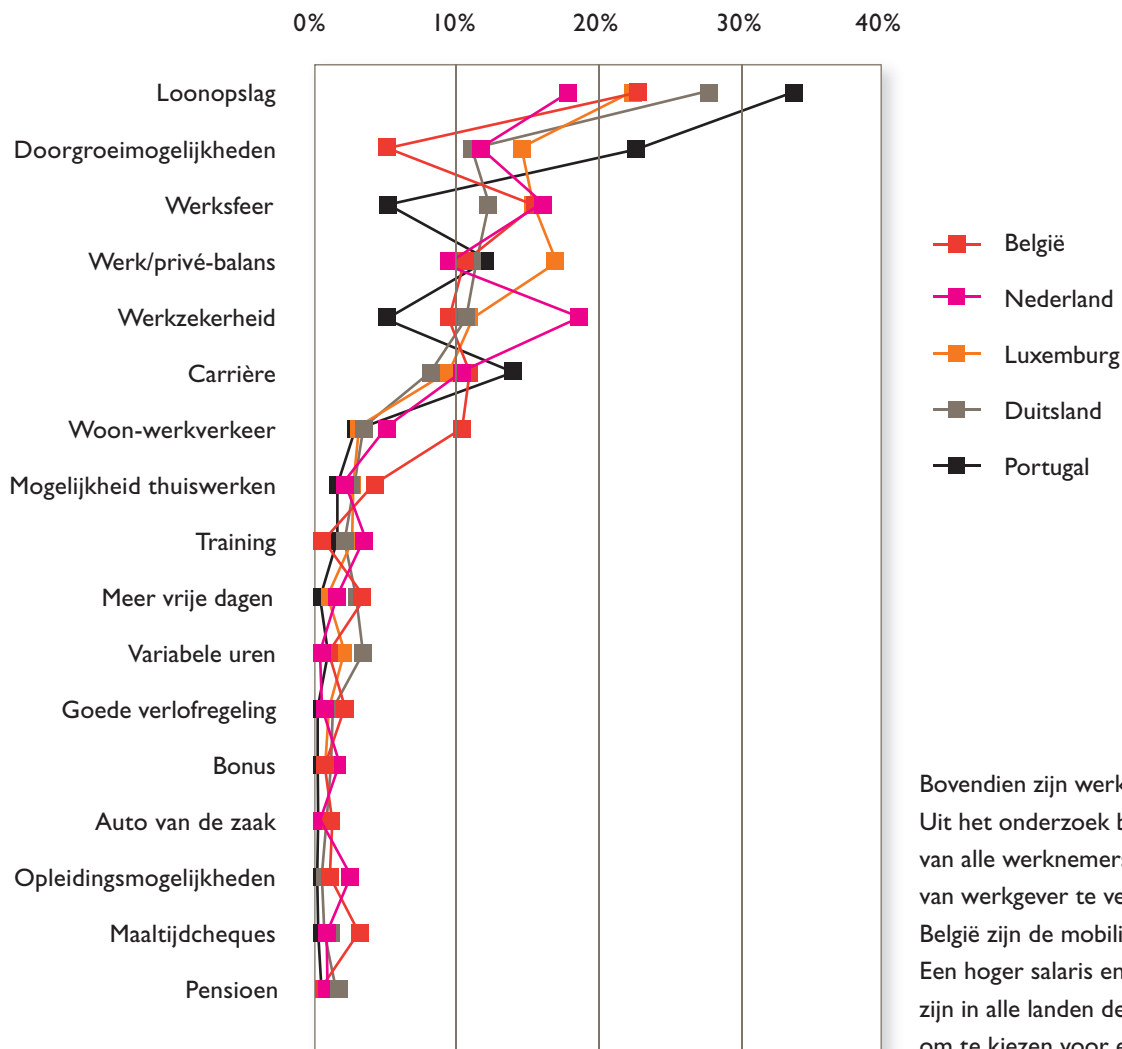
Ondanks het feit dat de meeste Europese landen kampen met een te lage participatiegraad en hoge werkloosheid, vinden veel bedrijven niet langer de geschikte medewerkers. Er gaapt een grote kloof tussen het aanbod dat niet over de juiste scholing of ervaring beschikt en de vraag naar gekwalificeerd talent.



Grafiek 2: Kloof vraag - aanbod

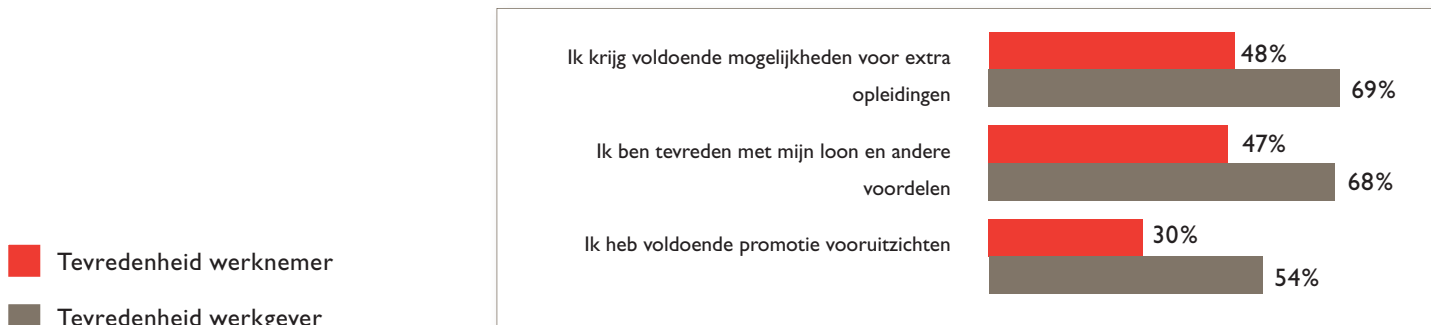


Grafiek 3: Motivatoren voor externe mobiliteit



Bovendien zijn werknemers minder loyaal. Uit het onderzoek blijkt dat 20 tot 30% van alle werknemers plannen maakt om van werkgever te veranderen. Alleen in België zijn de mobiliteitsintenties lager. Een hoger salaris en carrièremogelijkheden zijn in alle landen de cruciale motivatoren om te kiezen voor een andere baan.

Grafiek 4: Kloof werkgevers - werknemers



Werkgevers overschatten zichzelf

Uit de survey blijkt dat werkgevers zichzelf overschatten wat betreft het invullen van verwachtingen. Zo is 68% van de werkgevers tevreden over zijn salarisbeleid, terwijl dit slechts bij 47% van de werknemers het geval is. Zo zegt ruim de helft voldoende promotiekansen te bieden, terwijl maar een derde van de werknemers dat vindt. Van de werkgevers stelt 69% dat hij voldoende investeert in opleiding en training voor zijn werknemers, tegen 48% van de werknemers. Om de continuïteit van het bedrijf te verzekeren moet HR zowel inzetten op het aantrekken van nieuw talent als op het inspireren en aan boord houden van medewerkers. Het komt er dus op aan de behoeften van huidige en potentiële werknemers goed in te schatten en hierop actief in te spelen. Dat vereist heel wat extra aandacht en investering.

Aanbeveling: profileer uw werkgeverschap






Employer branding - ervoor zorgen dat u wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever - hoeft niet gepaard te gaan met hoge kosten. Investeren in regelmatige en goede communicatie naar medewerkers en naar de buitenwereld is cruciaal voor imago en reputatie van uw organisatie. Een belangrijk middel daarbij is het peilen van tevredenheid, behoeften en verwachtingen. Deze informatie geeft management input om een adequaat HR-beleid uit te stippelen. Naast het salarispakket wordt de beslissing om van werkgever te veranderen mede bepaald door de carrièremogelijkheid, sfeer op de werkvloer, work/life balance en baanzekerheid (zie ook grafiek 3). Werkgevers moeten dus focussen op het juiste evenwicht tussen deze factoren bij het bepalen van hun retentiebeleid. De andere factoren spelen vanzelfsprekend ook een rol, maar zijn beduidend minder doorslaggevend.

2. Vertrouwen in bedrijf en arbeidsmarkt, niet in de overheid

De situatie: werknemers winnen aan zelfvertrouwen

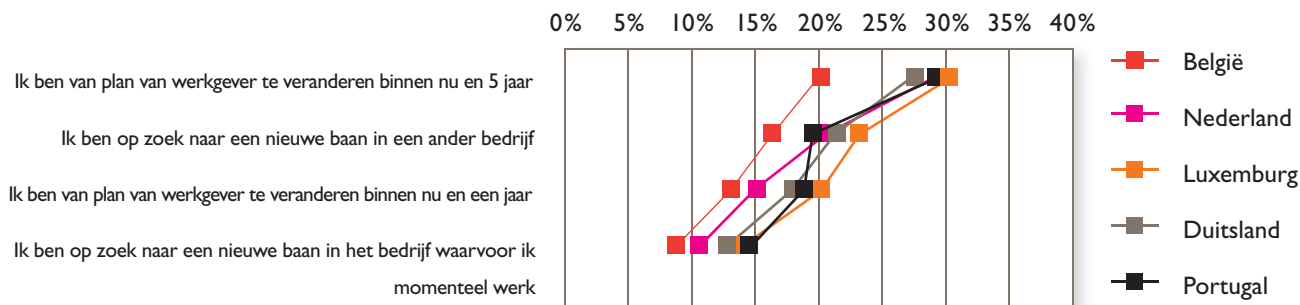
Uit het onderzoek blijkt een groot vertrouwen onder werknemers over hun werkgever en werkzekerheid. Dit is bemoedigend voor de werkgevers en versterkt de band tussen de werknemer en zijn bedrijf of organisatie.

Grafiek 5: Werknemersvertrouwen

	 België	 Duitsland	 Nederland	 Luxemburg	 Portugal
Vertrouwen mooie toekomst bedrijf	7,3	7,8	7,1	7,4	6,8
Vertrouwen eigen toekomst arbeidsmarkt	7,1	7,3	7,0	7,0	5,5
Vertrouwen eigen baanzekerheid	7,4	7,5	7,3	7,1	6,5
Vertrouwen goede tussenkomst overheid	5,5	4,6	5,7	5,4	3,7





Het grote vertrouwen over werkzekerheid heeft echter ook een keerzijde. Het zal werknemers die minder tevreden zijn over hun werk of bedrijf aanmoedigen om de stap naar een nieuwe werkgever te zetten. Zoals uit grafiek 6 blijkt, plant 20 tot 30% op relatief korte termijn van werkgever te veranderen.

Grafiek 6: Externe en interne mobiliteit



Werkgevers hebben wel een groot vertrouwen in de toekomst van hun bedrijf, maar zijn daarentegen pessimistischer dan werknemers over de arbeidsmarkt. Naast de vrees voor een nieuwe economische crisis ligt wellicht ook de grote kloof tussen vraag en aanbod aan de basis van dit gebrek aan wantrouwen.

Grafiek 7: Werkgeversvertrouwen*

	 België	 Duitsland	 Nederland	 Portugal
Vertrouwen mooie toekomst bedrijf	7,4	7,7	7,4	7,8
Vertrouwen mooie toekomst arbeidsmarkt	6,9	6,4	7,2	6,8
Vertrouwen goede tussenkomst overheid	5,5	4,9	5,9	5,0

* Bovenstaande vraag is exclusief Luxemburg.



Werknemers zijn positiever gestemd dan werkgevers (zie ook grafiek 5 en 7). De economische situatie in Europa is nog steeds instabiel, vooral in de landen die kampen met de schulden-crisis. Ondanks de economische situatie winnen werknemers aan zelfvertrouwen, een factor waar HR-afdelingen zeker rekening mee dienen te houden. Dit zal immers, zoals hierboven aangegeven, de arbeidsmarkt mobiliteit bevorderen.

Opvallend in de studie is het lage vertrouwen in de overheid op het gebied van arbeidsmarktpolitiek. Het is duidelijk dat de grote overheidstekorten en het wantrouwen van de financiële markten in het gevoerde beleid ook het wantrouwen bij werknemers en werkgevers voeden. Ook de minder stabiele politieke situatie in veel EU-landen draagt niet bij tot een positieve perceptie van de overheid. Dit is een belangrijke indicator. De overheid is immers een belangrijke partij bij het oplossen van vraagstukken zoals vergrijzing, onderwijs en activering.

Aanbeveling: rekening houden met wensen werknemers

Het groeiend optimisme verhoogt de verwachtingen bij werknemers, en dus ook hun mobiliteit op de arbeidsmarkt. Dit is een belangrijke uitdaging voor werkgevers die er, gezien de snel toenemende tekorten, alle belang bij hebben talent aan boord te houden. Daarom moet een doeltreffend HR-beleid meer dan voorheen rekening houden met de wensen en verwachtingen van de werknemers.

Belangrijk hierbij is het uitstippelen van duidelijke carrièretrajecten binnen het bedrijf. Werkgevers moeten uiteindelijk ook de dialoog met de overheid verder aangaan om deze te stimuleren tot een meer proactief arbeidsmarktbeleid.

3. Tevredenheid gedreven door zelfontwikkeling

De situatie: werk/privé balans hoogste prioriteit

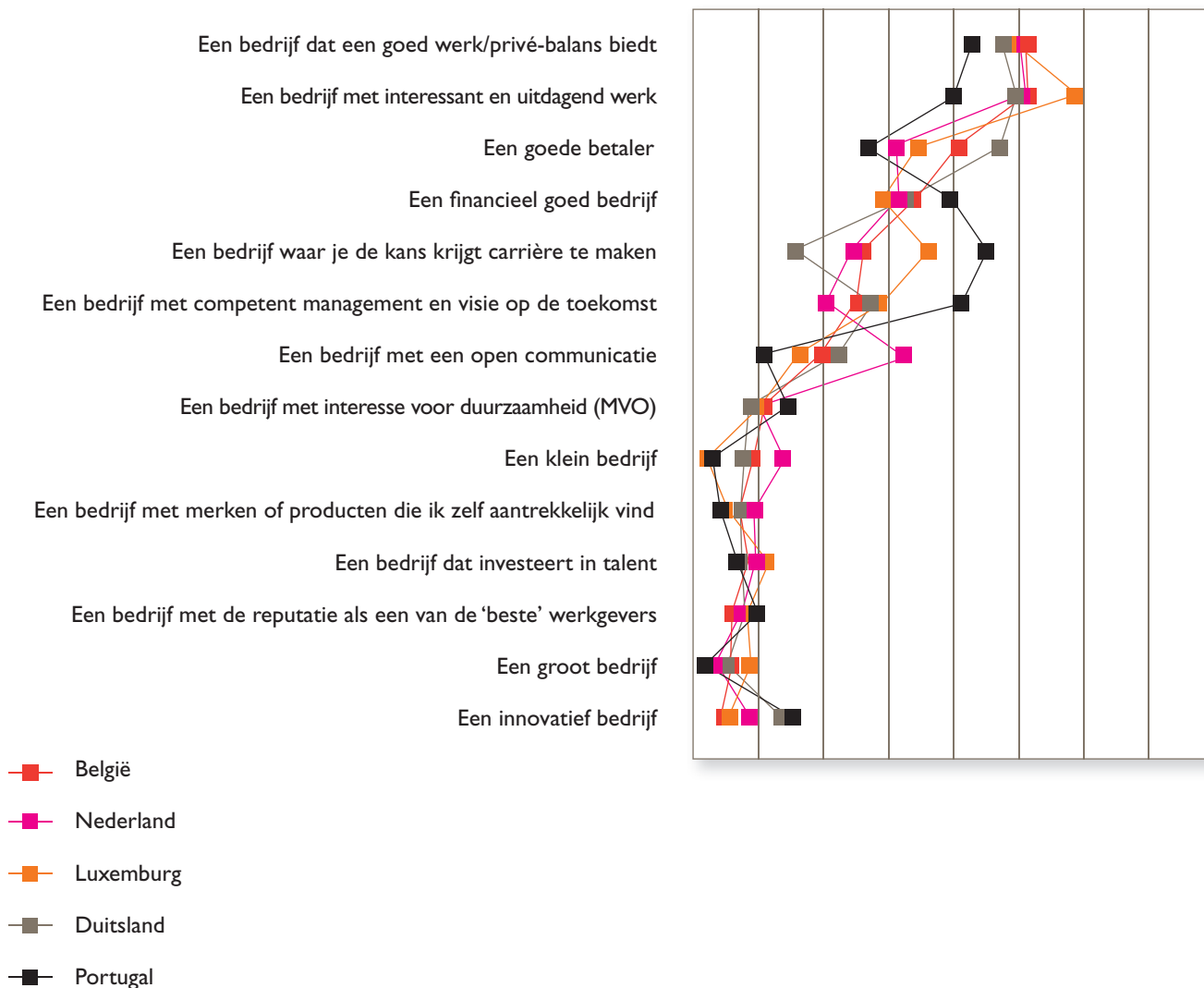
De algemene arbeidsmarkttevredenheid is groot. Viervijfde van de werknemers is tevreden met zijn of haar baan. Zij hebben een baantevredenheid van 7. Er is bovendien nauwelijks verschil tussen vaste en tijdelijke werknemers over de tevredenheid met hun baan. Een op de vijf werknemers is echter ontevreden. In Luxemburg en Portugal zijn er meer ontevreden werknemers dan in de andere landen.

Werknemers zoeken binnen hun baan naar een optimaal evenwicht tussen werk en privé, interessant en uitdagend werk en meer zelfontwikkeling. Kwaliteiten die intrinsiek zijn aan het bedrijf krijgen daarentegen opvallend weinig prioriteit. Zo is werken in een groot, bedrijf, met een sterk merk of product van minder belang voor de aantrekkelijkheid van de baan. Zie ook grafiek 8.



Grafiek 8: Wat werknemers belangrijk vinden bij hun werkgever

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80%










Aanbeveling: geef meer dan een goed salaris

Uit het onderzoek blijkt dat de factoren van tevredenheid en ontevredenheid in ieder land hetzelfde zijn, maar toch op een aantal punten verschillen. Dit geldt ook voor elk bedrijf of elke organisatie.

Om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten, is het daarom belangrijk om via medewerkerstevredenheidsonderzoek een goed inzicht te krijgen in de kritische succesfactoren waardoor u tevredenheid en dus betrokkenheid van uw medewerkers kunt vergroten. Onderstaande tabel geeft in rood de actiepunten per land weer: om de algemene tevredenheid verder te vergroten, zijn het juist deze aspecten waarin geïnvesteerd dient te worden. De groene aspecten zijn belangrijk en scoren al goed. Deze behoeven constante aandacht, maar geen prioriteit in extra investeringen. Een goed salaris is lang niet de enige factor die tevredenheid bepaalt. Succesvol HR-beleid vereist dus een uitgekiend evenwicht tussen de verschillende kritische succesfactoren van tevredenheid.

Grafiek 9: Actiepunten en succesfactoren van tevredenheid op de werkvloer

	 België	 Duitsland	 Nederland	 Luxemburg	 Portugal
Belangrijke baanaspecten die verbeterd moeten worden	<ul style="list-style-type: none"> Promotie Ontwikkelingsmogelijkheden Training Goede manager Trots 	<ul style="list-style-type: none"> Promotie Trots Ontwikkelingsmogelijkheden Salaris 	<ul style="list-style-type: none"> Promotie Trots Ontwikkelingsmogelijkheden Goede manager 	<ul style="list-style-type: none"> Promotie Trots Werktempo Ontwikkelingsmogelijkheden Goede manager 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelingsmogelijkheden Promotie Salaris Goede manager
Belangrijke en succesvolle baanaspecten	<ul style="list-style-type: none"> Werkvreugde Vertrouwen door bedrijf Afwisselend werk 	<ul style="list-style-type: none"> Werkvreugde Veilige arbeidsomstandigheden Afwisselend werk 	<ul style="list-style-type: none"> Werkvreugde Vertrouwen door bedrijf Afwisselend werk Steun collega's 	<ul style="list-style-type: none"> Werkvreugde Vertrouwen door bedrijf Afwisselend werk Kennis van doelstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> Werkvreugde Vertrouwen door bedrijf Trots Kennis van doelstellingen

4. Flexibiliteit met twee gezichten

De situatie: HR-managers zetten vooral in op traditionele flexibiliteit

Zowel werkgevers als werknemers vinden flexibilisering van de arbeidsmarkt steeds belangrijker. Dit is echter niet altijd om dezelfde redenen. Werkgevers zoeken naar het optimaal inzetten van werknemers en dus naar flexibiliteit om werkpieken beter op te vangen, sterker in te spelen op vragen uit de markt en minder conjunctuurgevoelig te zijn. Uit het onderzoek blijkt dat zij dit vertalen naar flexibele werktijden, deeltijdarbeid en uitzendkrachten. Werknemers beogen met meer flexibiliteit de optimalisering van hun werk/privébalans. Naast flexibele uren speelt bij hen ook thuiswerken een belangrijke rol.

Ook op dit vlak staat het HR-management voor de uitdaging te zoeken naar het goede evenwicht. Een personeelsbestand dat mee ademt met de dynamiek van de markt stelt bedrijven immers in staat om hun marktpositie te versterken en continuïteit van de productie te verzekeren.

Het valt overigens op dat uitzendkrachten zich eerder comfortabel voelen bij de groeiende vraag naar flexibiliteit dan vaste werknemers. Uit de studie blijkt dat zij minder stress ervaren dan vaste werknemers. Een op drie uitzendkrachten stelt verder dat zij niet van plan is haar status te wijzigen. Voor deze werknemers zijn flexibiliteit en afwisseling doorslaggevend.

Grafiek 10: vaste werknemers versus uitzendkrachten

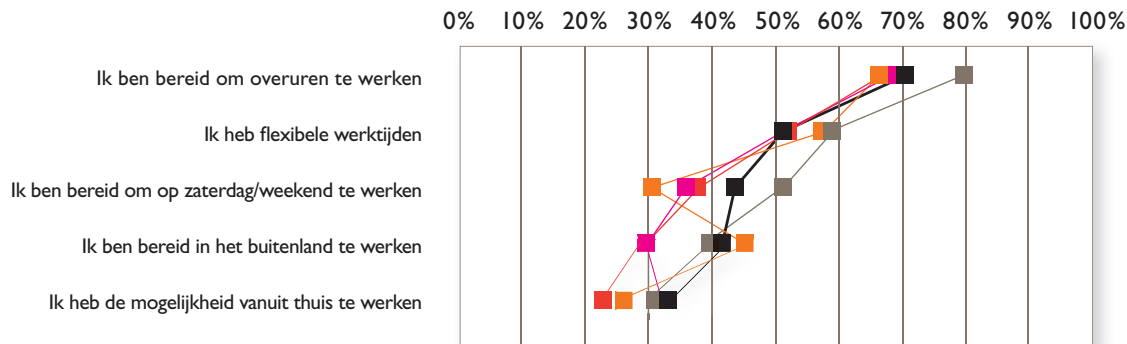


Aanbeveling: investeren in flexibiliseren

De vraag naar flexibiliteit zal gezien de conjuncturele gevoeligheid van de markten nog verder toenemen. Belangrijk element hierin is dat werken, vooral voor werknemers, onafhankelijker moet worden van tijd en plaats. Nieuwe werkvormen zoals thuiswerken, werken op afstand en mobiel werken, aangevuld met flexibele werkuren, deeltijdarbeid en uitzendwerk sluiten sterker aan op de dynamiek van de arbeidsmarkt. Dit vraagt flink wat innovatie en out-of-the-box denken voor de organisatie van de werkvloer.

Zoals blijkt uit onderstaande grafiek, wordt vandaag nog te veel vastgehouden aan de klassieke vormen van flexibiliteit. Overwerk is, vooral in Duitsland, de meest geaccepteerde vorm van flexibiliteit, gevolgd door flexibele werkuren. Thuiswerken scoort opvallend laag.

Grafiek 11: De bereidheid van werknemer om flexibel te zijn



- België
- Nederland
- Luxemburg
- Duitsland
- Portugal

HR-managers mogen dus niet te conservatief denken in het uitwerken van aangepaste strategieën en moeten durven investeren in alle vormen van flexibiliteit.

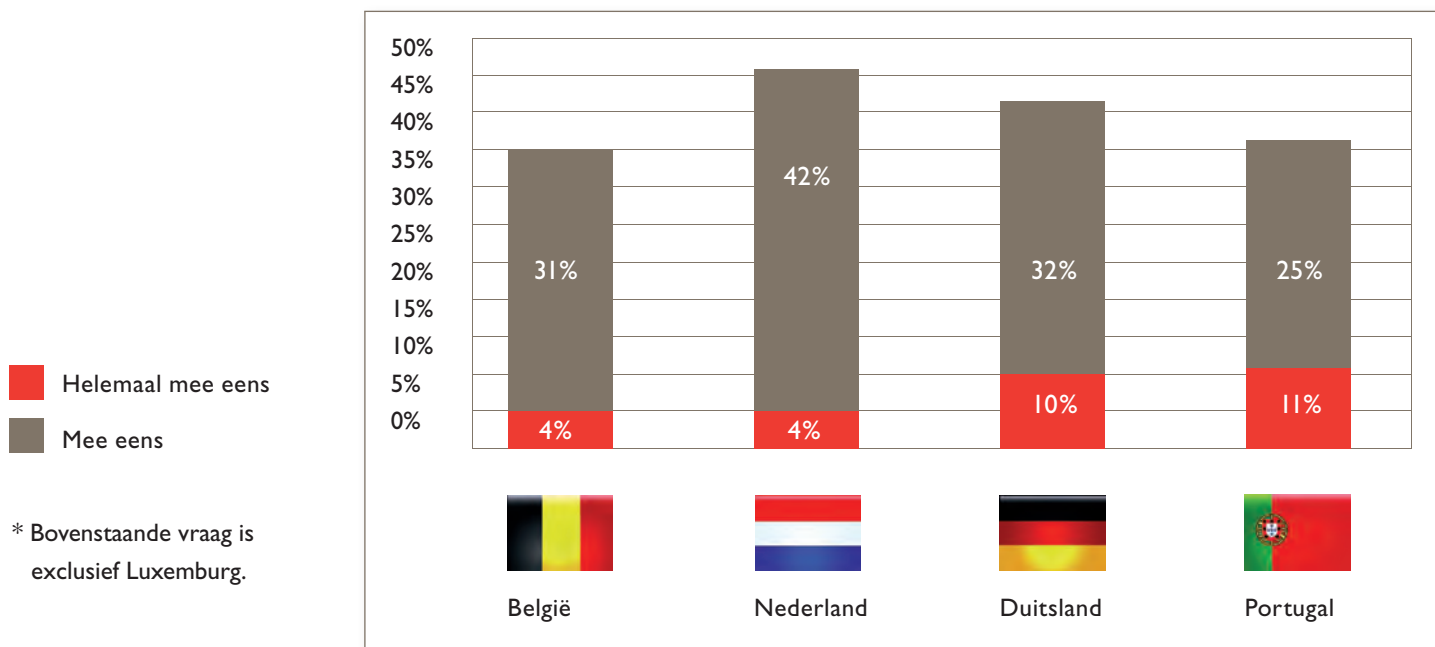
5. Vergrijzing vraagt om generatiemanagement

De situatie: minder dan een op de twee bedrijven heeft beleid om vergrijzing op te vangen

Vergrijzing is allang geen modewoord meer. Er gaan meer mensen met pensioen dan er aan werkende jongeren bijkomen. Hierdoor zullen de tekorten op de arbeidsmarkt toenemen. Dat is de onomkeerbare realiteit.

De meeste bedrijven zijn niet goed voorbereid op deze situatie. Minder dan de helft van de bedrijven heeft een duidelijk beleid om de vergrijzing op te vangen. Het komt er opaan om enerzijds ouderen langer aan boord te houden en anderzijds jongeren aan te trekken. Voor de HR-afdeling vereist dit doordacht generatiemanagement.

Grafiek 12: Mijn bedrijf is voorbereid op de vergrijzing*





Uit het onderzoek blijken verder geen al te grote verschillen tussen de generaties. Dit weerlegt meteen het vooroordeel dat generaties moeilijk samenwerken. Dit neemt niet weg dat er voldoende verschillen bestaan om een aangepaste HR-aanpak per generatie te voeren.

Tevredenheid per generatie

Volgens de studie heeft Generatie Z minder stress op de werkvloer. Daarnaast is ze meer tevreden over promotievooruitzichten. Generatie Y voelt sterker dan de andere generaties over haar meerwaarde voor de werkgever en ervaart meer dan de andere generaties voldoende persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Generatie X is in het algemeen het minst tevreden met haar baan. Er zijn geen specifieke vlakken waar deze generatie meer tevreden over is. De babyboomgeneratie tot slot doet haar werk graag en ervaart sterker het verkregen vertrouwen van de werkgever. Deze generatie heeft voldoende werkzekerheid en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Zij is in hoge mate tevreden over de bijdrage aan het bedrijf. Babyboomers blijken dan ook het meest tevreden over hun baan, zeker ten opzichte van Generatie X.

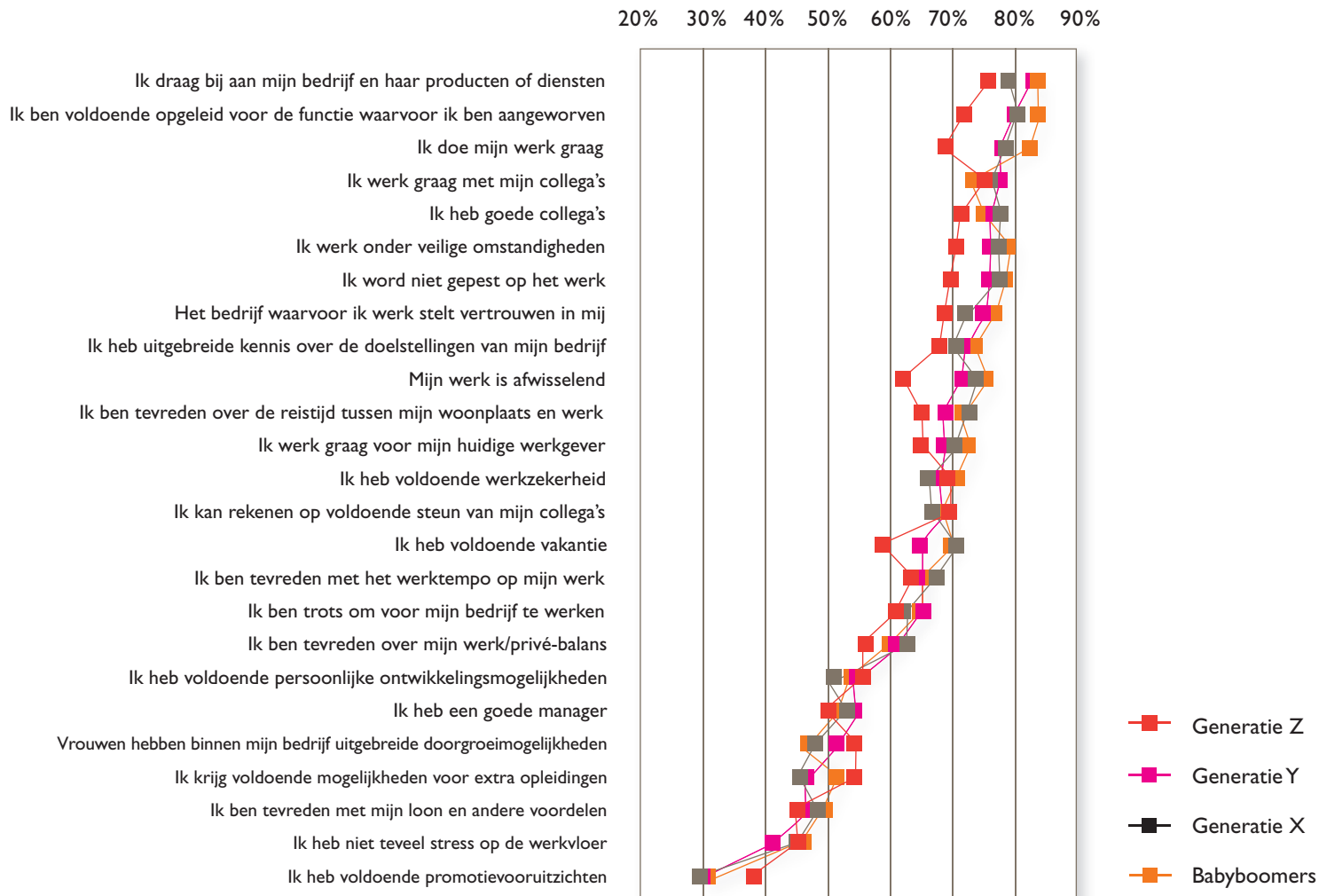
Baby boomers: eind 45 - 64 jaar

Generatie X: begin 35 - eind 44

Generatie Y: begin 25 - begin 34

Generatie Z: vanaf 18 - 24 jaar

Grafiek 13: Generatieverschillen



Aanbeveling: zorg voor maatwerkoplossingen

Ondanks het feit dat de verschillen, in tegenstelling tot wat dikwijls gesteld wordt, niet groot zijn, groeit de uitdaging voor het HR-management om de generaties onderling goed met elkaar te laten samenwerken. De verhoudingen op de werkvloer tussen de leeftijdsgroepen evolueren immers en veranderen in aantal omdat er door de vergrijzing relatief meer ouderen en minder jongeren zullen zijn. Elke generatie vraagt een andere aanpak. Zij hebben andere wensen, andere uitdagingen en een andere arbeidsethiek. Bij die zoektocht naar maatwerkoplossingen spelen duurzame inzetbaarheid, loopbaan en levensfase een grote rol. Een bedrijf dat is voorbereid op de toekomst doet aan generatiemanagement en zorgt voor optimale werkverhoudingen tussen jong en oud.

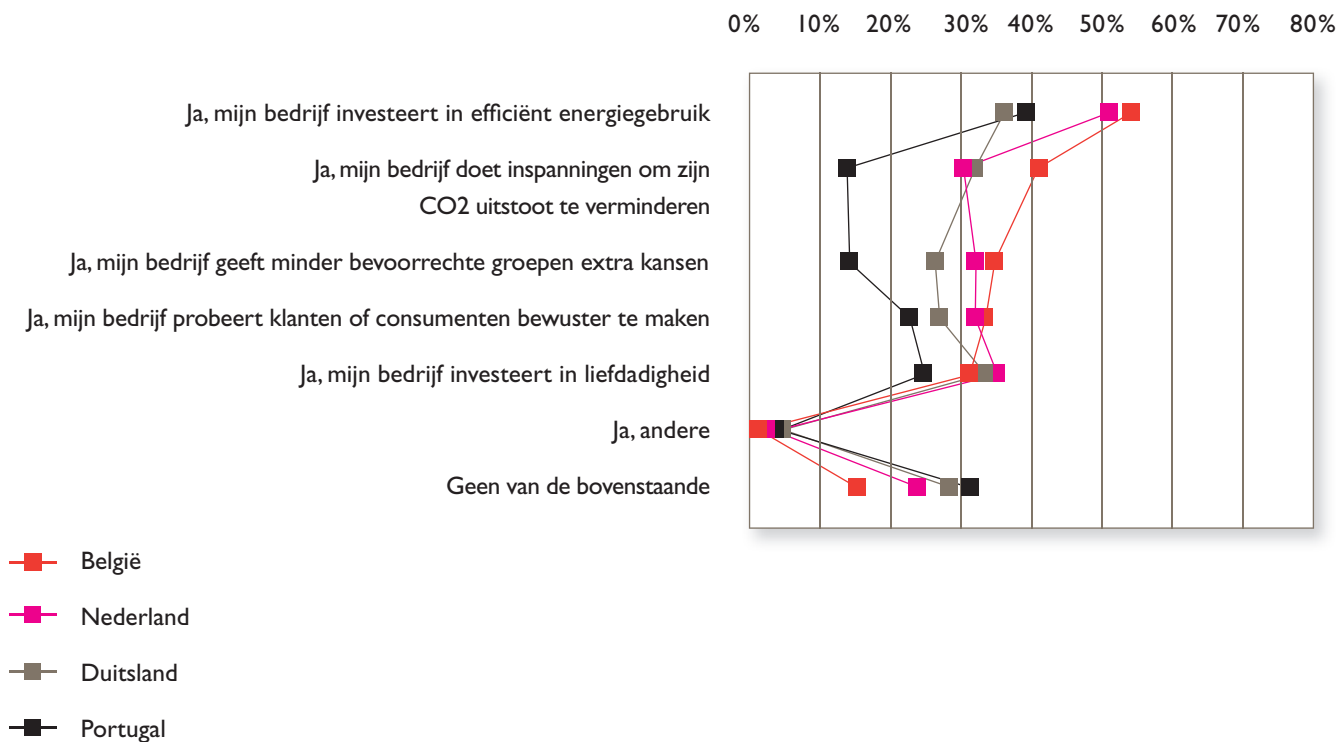


6. Duurzaamheid zorgt voor betrokken werknemers

De situatie: werknemers willen eigen waarden terugvinden bij werkgever

Uit de studie blijkt dat bijna elk bedrijf in een of andere vorm van duurzaamheid investeert. Energiebesparing en de vermindering van CO2-uitstoot zijn de meest voorkomende initiatieven. Maar ook steunen drie op de tien bedrijven minderbedeelde groepen. Nederlandse en Belgische bedrijven nemen het vaakst deel aan deze initiatieven.

Grafiek 14: Investeringen in duurzaamheid*



* Bovenstaande vraag is exclusief Luxemburg.



Een uitgesproken duurzaamheidsbeleid maakt een bedrijf aantrekkelijk bij werknemers en vergemakkelijkt het werven van nieuw personeel. Ook de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie neemt toe. Steeds meer werknemers zoeken immers bij hun werkgever de waarden en normen waarin ze zelf geloven.

Aanbeveling: communiceer een duidelijk duurzaamheidsbeleid

Het voeren en uitdragen van een duidelijk duurzaamheidsbeleid zijn belangrijke onderdelen van een efficiënte employer branding en retentiebeleid. Duurzaamheid leeft immers vandaag de dag zeer sterk in alle geledingen van de samenleving. Bedrijven die een duurzame relatie met de maatschappij nastreven kunnen dit naar de arbeidsmarkt niet genoeg benadrukken. Het uitdragen van waarden, het maatschappelijk verantwoord ondernemen en het duurzaamheidsbeleid zijn van grote waarde bij het positioneren van de organisatie als aantrekkelijke werkgever. En dat is - gezien de huidige arbeidsmarkt - geen overbodige luxe.

7. In 10 punten

De belangrijkste resultaten van het Labour Market Trends Survey op een rij:

- 1 De snel toenemende stormloop op talent en de gevolgen daarvan voor de personeelsbezetting vormen een snel groeiend risico voor de bedrijfscontinuïteit.
- 2 Bedrijven die talent willen aantrekken en vasthouden moeten anticiperen op het toenemend vertrouwen van werknemers in de arbeidsmarkt door te zoeken naar antwoorden op de stijgende werknemersmobiliteit.
- 3 Bedrijven die onvoldoende investeren in hun aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt en in de betrokkenheid van werknemers dreigen in de 'stormloop op talent' de boot te missen.
- 4 Het wegnemen van het verschil in beleving tussen werkgevers en werknemers vereist een realistischer HR-management als het gaat om het beantwoorden van wensen en behoeften van werknemers op het vlak van carrière, ontwikkelingsmogelijkheden, kwaliteit van het management en het salarispakket.
- 5 Het aangaan van de dialoog met de werkvloer via onderzoek en monitoring van tevredenheid versterkt de effectiviteit van het HR-management. Op deze wijze kunnen keuzes beter onderbouwd en gemotiveerd worden.
- 6 HR-management dat open staat voor nieuwe vormen van werkorganisatie versterkt niet alleen de positie van zijn bedrijf op de arbeidsmarkt, maar vergroot ook zijn competitiviteit.
- 7 Communicatie met eigen werknemers en met de arbeidsmarkt is de sleutel voor versterking van de employer branding.
- 8 Vergrijzing vereist generatiemanagement en dus het uitwerken van maatwerkoplossingen op basis van behoeften en levenscycli van de verschillende leeftijdscategorieën.
- 9 Om werknemers te overtuigen van de integriteit en waarden van de werkgever geldt meer dan ooit het motto 'talk the talk and walk the walk'.
- 10 De overheid dient een tandje bij te schakelen op het vlak van arbeidsmarktpolitiek om het vertrouwen van werkgevers en werknemers te vergroten.



Nawoord

De arbeidsmarkt beweegt. Werkgevers, werknemers, overheden en HR-dienstverleners staan voor grote uitdagingen. Vergrijzing, flexibilisering, nieuwe werkvormen en het oplossen van de tekorten op de arbeidsmarkt zijn de nieuwe HR-speerpunten. Het antwoord ligt in het vinden van het juiste evenwicht tussen de aantrekkelijkheid van de werkgever en de veranderende wensen van werknemers. Dit zal vraag en aanbod dichterbij elkaar brengen. Met dit Labour Market Trends Survey brengt Tempo-Team de belangrijkste ontwikkelingen in kaart. Wij hopen u te inspireren en gaan graag de dialoog met u aan. Want juist met verschillende inzichten en meningen komen we tot de goede oplossingen die bijdragen aan het succes van uw onderneming.

Colofon

Uitgave: Tempo-Team

Tekst: Linea Recta/The language lab

Fotografie: Sean Fitzpatrick

Onderzoek: InSites Consulting

Ontwerp: Opera Graphic Design

Druk: KDR Marcom

tempo-team

