

HET WERVING- EN SELECTIEPROCES VAN ZIJ-INSTROMERS BINNEN HAMER B.V.



MONIQUE HARLEMAN SAXION, ACADEMIE MENS EN ARBEID

Studentnummer:

406378

Datum:

4 januari 2019 te Deventer

Opleiding:

Human Resource Management

Uitstroomprofiel Human Talent Development

Organisatie:

Hamer B.V.

Eerste begeleider:

Dhr. M. Wolffgramm

Tweede begeleider:

Dhr. J. Post

Het werving- en selectieproces van zij-instromers

Hamer B.V.

Naam: Monique Harleman
Studentnummer: 406378
Klas: DHR4DA
Scriptietraject HRM
Studie: Human Resource Management
Afstudeerrichting: Human Talent Development

Opdrachtgever: Hamer B.V.
Praktijkbegeleider: dhr. J. Schaufeli
Functie: Vestigingsmanager Jans Uitzendbureau

Eerste begeleider: dhr. M. Wolffgramm, MSc
Docent & Onderzoeker
Tweede begeleider: dhr. J. Post
Docent theorie en methoden loopbaanbegeleiding & loopbaanspecialist

Saxion Hogeschool Deventer – Academie Mens en Arbeid (AMA)

Voorwoord

Beste lezer,

Mijn naam is Monique Harleman. Ik ben vierdejaars Human Resource Management student aan Hogeschool Saxion in Deventer.

Voor u ligt het scriptieonderzoek dat is uitgevoerd bij het bedrijf Hamer B.V. (hierna 'Hamer'). Het onderzoek is gericht op het werving- en selectieproces van zij-instromers om personeelstekorten binnen de techniek op te lossen.

Ik ben werkzaam bij Jans Uitzendbureau, een bv gelieerd aan Hamer die zich richt op het werven en selecteren van technisch personeel. Uit mijn praktijkervaring is gebleken dat het lastig is om aan technisch personeel te komen die aan de gestelde eisen voldoen. Het personeelstekort is op dit moment een probleem dat binnen de markt voor uitdagingen zorgt. Met mijn praktijkervaring gecombineerd met mijn theoretische achtergrond ben ik de uitdaging aangegaan om het tekort op een andere manier op te vangen.

Vanaf september 2018 ben ik gestart met mijn onderzoek en ik heb dit in een tijd van 3,5 maand uitgevoerd. Als ik terug kijk naar deze periode vond ik dit een van de meest drukke periode tijdens mijn studie. Vooral in combinatie met mijn werk was het schrijven van deze scriptie behoorlijk pittig. Maar desalniettemin ben ik blij dat ik deze uitdaging ben aangegaan want ik heb hierdoor ontzettend veel geleerd. Zonder hulp van anderen was dit echter niet gelukt. Daarom wil ik een aantal mensen bedanken.

Als eerst mijn eerste begeleider, Milan Wolffgramm. Hij stond altijd klaar voor feedback en hij was zeer toegankelijk als ik ergens tegenaan liep tijdens het schrijven. Ik had het gevoel dat ik hem altijd kon en mocht contacten als ik ergens tegenaan liep.

Ook mijn tweede begeleider, Jouke Post wil ik hartelijk bedanken. Door zowel Milan als Jouke werd er gerichte en positieve feedback gegeven. Dit heeft mij veel moed gegeven tijdens het onderzoek. Daarnaast wil ik Justin Schaufeli bedanken. Hij is mijn praktijkbegeleider geweest en is tevens mijn leidinggevende op mijn werk. Ik wil hem bedanken voor zijn geduld, het doornemen van de stukken, de gerichte feedback en zijn humor.

Daarnaast wil ik alle docenten bedanken die mij hebben geholpen tijdens de bijeenkomsten met betrekking tot de afstudeerkring in Enschede. Door deze bijeenkomsten had ik een goede richtlijn voor mijn scriptie.

Tot slot wil ik mijn lieve familie en vrienden bedanken die mij hebben gesteund en geholpen tijdens de periode van het schrijven van deze scriptie.

Monique Harleman

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
Afkorting- en begrippenlijst	7
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Organisatiebeschrijving.....	8
1.2 Aanleiding en relevantie van het onderzoek	9
1.2.1 Landelijke ontwikkelingen met betrekking tot personeelstekorten.....	9
1.2.2 Landelijke ontwikkelingen met betrekking tot instroom in het beroepsonderwijs.....	10
1.2.3 Landelijke ontwikkelingen met betrekking tot uitstroom in het beroepsonderwijs	11
1.3 Visie vanuit Hamer om het personeelstekort te verminderen	11
1.3.1 Leerwerksetting	11
1.3.2 Zij-instromers.....	11
1.3.3 Uitvoering van de leerwerksetting	12
1.3.4 Hoe komen zij-instromers bij Hamer?	13
1.4 Theoretische aanleiding werving en selectie	13
1.5 Doelstelling en hoofd- en deelvragen	14
1.6 Leeswijzer.....	14
Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader.....	15
2.1 Werving- en selectieproces.....	15
2.2 Doelstellingen van werving.....	16
2.2.1. Behoeftebepaling	16
2.2.2. Doelgroepbepaling	16
2.2.3. Selectiecriteria	16
2.3 Wervingsstrategie	17
2.3.1. Manier van werven.....	17
2.3.2. Boodschap (doelgroepbenadering)	17
2.3.3. Samenwerking met andere betrokken partijen.....	18
2.4 Wervingsactiviteiten	18
2.4.1. Wervingskanalen	18
2.4.2. Selectiemethodes	20
2.4.3. Selectietraject.....	20
2.5 De matching tussen kandidaat en organisatie	21
2.5.1 Match tussen selectie eisen en kandidaat.....	21
2.6 Werving- en selectieresultaten	21
2.7 Het conceptueel model.....	22
Hoofdstuk 3. Methoden	23
3.1 Onderzoeksmethode	23
3.2 Deelvraag 1 ‘Best Practices’	23
3.2.1. Onderzoeksinstrument bij deelvraag 1.....	24
3.2.2. Procedure bij deelvraag 1.....	25
3.2.3. Data-analyse bij deelvraag 1.....	25
3.3. Deelvraag 2 ‘Betrokken partijen’	26
3.3.1. Onderzoeksinstrument bij deelvraag 2.....	27
3.3.2. Procedure bij deelvraag 2.....	28
3.3.3. Data-analyse bij deelvraag 2.....	28
3.4 Deelvraag 3 ‘Selectiecriteria’	29
3.4.1. Onderzoeksinstrument bij deelvraag 3.....	29

3.4.2. Procedure bij deelvraag 3	30
3.4.3. Data-analyse bij deelvraag 3	30
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	30
Hoofdstuk 4. Resultaten	31
4.1 Wat zijn de 'best practices' omtrent het werving- en selectieproces voor zij-instromers bij Bouwmensen?	31
4.2 Wat zijn de 'best practices' omtrent het werving- en selectieproces voor zij-instromers bij Dros Schoonmaakdiensten?	37
4.3 Welke partijen zijn op welke manier betrokken bij het werving- en selectieproces voor zij-instromers?	40
4.3.1. Aventus	40
4.3.2. UWV	42
4.3.3. Lucrato	44
4.4 Aan welke selectiecriteria moeten zij-instromers minimaal voldoen om in te stromen binnen Hamer?	46
Hoofdstuk 5. Conclusies	48
5.1 Doelstelling werving	48
5.2 Wervingsstrategie	48
5.2.2. Social media als medium speelt een belangrijke rol in het werving- en selectieproces ..	49
5.2.3. De samenwerking met het UWV en Lucrato werkt als er transparantie aanwezig is	49
5.2.4. Een samenwerking met Aventus is alleen mogelijk met een SBB-erkenning	49
5.3 Wervingsactiviteiten	50
5.3.1. Het interview is een geschikte selectiemethode voor zij-instromers	50
5.4 Het toekomstperspectief van zij-instromer is nog niet helder binnen Hamer	50
5.4.1. Begeleiding is cruciaal en zal op een andere manier ingericht moeten worden	50
Hoofdstuk 6. Aanbevelingen	51
6.1 Rol HR	51
6.2 Er zal draagvlak gecreëerd moeten worden van directie tot werkvloer	51
6.2.1. Mensen op de werkvloer zijn doorslaggevend	51
6.2.2. Betrokken personen ingedeeld per niveau	51
6.2.3. Implementatieplan het creëren van draagvlak van directie tot werkvloer	52
6.3 Het opstellen van een sluitend trajectplan voor zij-instromers	53
6.3.1. Aandachtspunt snel handelen tijdens de procedure	53
6.3.2. Implementatieplan het opstellen van een sluitend trajectplan	53
6.4 Het maken van een bedrijfsfilm/promotie over de werkprocessen bij Hamer	55
6.4.2. Implementatieplan het maken van een bedrijfsfilm	55
6.5 Het inrichten van de juiste begeleiding door het aanstellen van een leermeester	56
6.5.1. Implementatieplan het aanstellen van een leermeester	56
6.6 Extra toevoeging bij de aanbevelingen	56
Hoofdstuk 7. Reflectie	57
Literatuurlijst	58
Bijlagen A: Overzicht gebruikte codes per deelvraag	61
Bijlagen B: Eigen werkverklaring	67

Samenvatting

Werkgevers moeten in deze tijd op de arbeidsmarkt op een andere manier kijken naar oplossingen om het personeelstekort op te vullen. Om mee te bewegen met de veranderingen op de arbeidsmarkt moet een werkgever inspelen op de nieuwe ontwikkelingen. De technische arbeidsmarkt kampt al jaren met personeelstekorten. Zij-instromers kunnen hiervoor een oplossing bieden. Zij-instromers zijn mensen die uit een andere doelgroep binnen de technische arbeidsmarkt terecht komen. Omdat zij-instromers vaak geen technische achtergrond hebben, moet de werkgever meer energie steken in het werving- en selectieproces.

Hamer is een technische organisatie die open staat om zich te richten op zij-instromers. Het werving- en selectieproces hiervan is nog onbekend binnen de organisatie. Het onderzoek richt zich op het werving- en selectieproces van zij-instromers, de betrokken partijen die hierbij een rol kunnen spelen en welke selectiecriteria er worden gesteld aan een zij-instromer. Uiteindelijk zullen bovenstaande aspecten antwoord geven op de hoofdvraag:

'Hoe ziet een werving- en selectieproces eruit met betrekking tot zij-instromers binnen Hamer?'

Vanuit Hamer is er een idee tot stand gekomen, namelijk het creëren van een leerwerksetting voor zij-instromers. Dit onderzoek richt zich op de aanlevering van zij-instromers voor de leerwerksetting.

Omdat het werven en selecteren van zij-instromers binnen de technische sector nog een onbekend proces is ben ik op zoek gegaan naar twee best practices die zich bezighouden met zij-instromers. Hieruit is te zien dat er een aantal stappen die worden ondernomen overeenkomen in het werving- en selectieproces van zij-instromers bij beide best practices. Het proces moet vooral laagdrempelig zijn zodat een zij-instromer via een gemakkelijker manier de mogelijkheid heeft om te kunnen instromen. Ook moet er toekomstperspectief geboden kunnen worden. Een zij-instromer maakt namelijk de keuze om zich te ontwikkelen in een ander beroep. Men wil weten waar ze aan toe zijn als ze ergens beginnen.

Betrokken partijen in dit proces zijn Lucrato, UWV en Aventus. Het wordt helder welke rol zij kunnen spelen in het werving- en selectieproces van zij-instromers en welke afspraken er gemaakt zullen moeten worden. Vanuit Hamer worden er geen hoge selectiecriteria opgesteld. Een zij-instromer zal in de basis technisch inzicht moeten hebben, de Nederlandse taal beheersen, ondernemend en proactief zijn. Iemand moet zelf de keuze maken om de techniek in te willen. Het werving- en selectieproces van zij-instromers binnen Hamer zal via een eenvoudige manier uitgevoerd moeten worden. Een interview is de meest belangrijke selectiemethode en wordt nog altijd gebruikt in de praktijk. Voor samenwerking met betrokken partijen zullen er op maat gemaakte afspraken gemaakt worden. Het is mogelijk dat deze partijen diverse middelen kunnen inzetten om zij-instromers aan te trekken voor de organisatie. Voorbeelden van de middelen die ingezet kunnen worden zijn een proefplaatsing, jobcoaching en werkgeverssubsidies.

Er worden viertal aanbevelingen gegeven op basis van de conclusies die zijn gesteld vanuit het onderzoek. Het is van belang dat er draagvlak aanwezig is binnen de organisatie. Medewerkers van Hamer moeten zich er van bewust zijn dat zij-instromers meegenomen moeten worden in de voor hen nieuwe werkprocessen. Daarnaast zal er toekomstperspectief geboden moeten worden. Hamer zal als organisatie een sluitend trajectplan moeten schrijven. Dit schept duidelijkheid voor zowel Hamer, de zij-instromer en de betrokken partij. Daarnaast is begeleiding op de werkvloer ontzettend belangrijk. Er zal een leermeester aangesteld moeten worden om dit op zich te nemen. Tot slot is mijn advies om een bedrijfsfilm te maken dat ingezet kan worden tijdens het interview met een sollicitant en zichtbaar zal zijn bij betrokken partijen. De aanbevelingen worden opgenomen in een implementatieplan.

Afkortingen- en begrippenlijst

Afkortingen

ROA: Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt

ROVC: Technische aanbieder voor technische opleidingen

FBS: Foja Bedrijfswagenservice

Verzorgende IG: Verzorgende individuele gezondheidszorg

Begrippen

Zij-instromers: Het begrip zij-instroom houdt een stroming in van mensen die via een andere weg in de technische branche terecht komen, vandaar het woord zij-instroom (ANW, 2018).

Statushouders: Dit zijn asielzoekers met een erkende vluchtelingenstatus. Statushouders hebben een verblijfsvergunning en mogen werken en een opleiding volgen in Nederland.

Wajongers: Dit zijn mensen waarbij voor hun 18^e een handicap is geconstateerd waardoor volledig werken belemmerd wordt. Er zijn diverse regels en subsidies waar een werkgever gebruik van kan maken als er iemand wordt aangenomen met een Wajong-uitkering (Werk.nl, 2018).

Best Practice: met het begrip 'Best Practice' wordt een manier van werken bedoeld. Dit kan een voorbeeld zijn van het uitvoeren van processen of implementatie van een project waarbij er duidelijk wordt dat de stappen die zijn uitgevoerd, de meest effectieve en efficiënte stappen zijn om het einddoel te bewerkstelligen (Leansix, 2012).

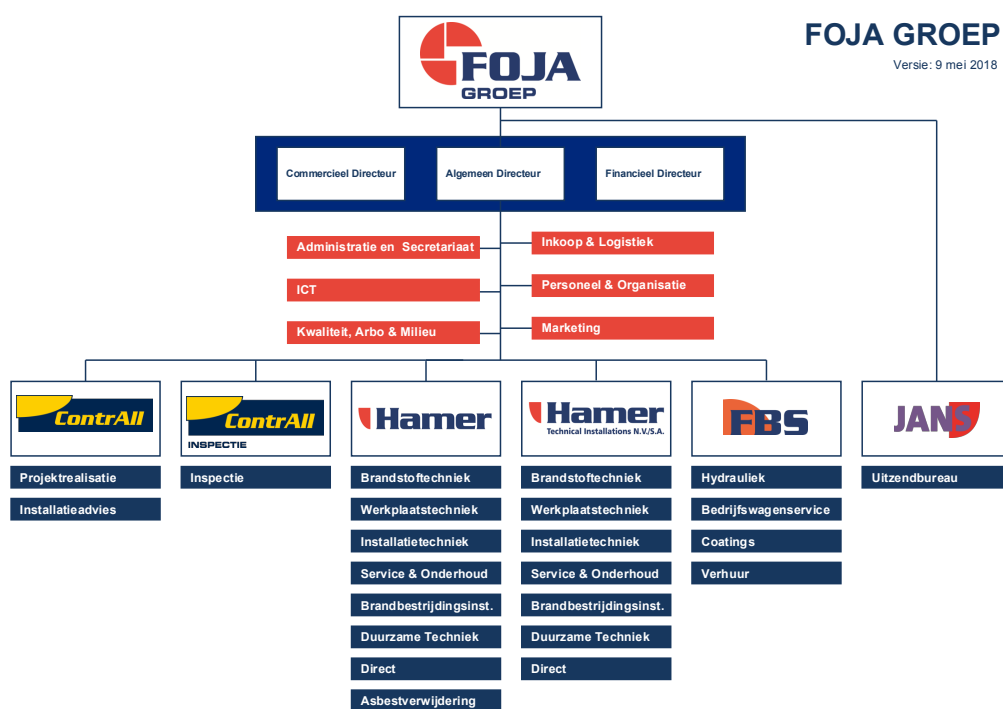
Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven. Door het probleem te analyseren worden de onderzoeksvragen geformuleerd. Tevens komt in dit hoofdstuk aan de orde waarom het van belang is om zij-instromers aan te trekken voor Hamer. Tot slot is er een leeswijzer van deze scriptie opgenomen in de inleiding.

1.1 Organisatiebeschrijving

Hamer is een technisch familiebedrijf dat sinds 1938 bestaat. Hamer richt zich op technische installaties en hieraan verwante technische dienstverlening. De organisatie focust zich op drie algemene aspecten binnen de techniek, namelijk het ontwerpen, installeren en onderhouden. Hamer beschikt over vier vestigingen. De hoofdvestiging is in Apeldoorn gevestigd. Daarnaast zijn er vestigingen in Assen, Rosmalen en Kruibeke (België).

Hamer valt onder de holding Foja groep, die is opgericht in 1995. Onder deze holding zijn ook ContrAll, FBS en Haspeltechniek gepositioneerd. Naast de genoemde disciplines is in het organogram (figuur 1) te zien dat Jans Uitzendbureau als zelfstandige bv verbonden is met de Foja groep. Dit uitzendbureau richt zich op het werven en selecteren van technisch personeel.



Figuur 1. Organogram FOJA Groep

Hamer is in de regio Gelderland een grote speler en telt ongeveer 400 personeelsleden. De personeelsleden zijn verdeeld over vier vestigingen waarvan drie vestigingen in Nederland en een in België.

Hamer heeft als standpunt 'alles in eigen beheer'. Hiermee wordt bedoeld het ontwerpen, installeren en onderhouden. Zij is daardoor actief in vijf sectoren; brandstof, utiliteit, communicatie, ICT en mobiliteit. Hamer heeft 16 expertises waarin zij werkzaam is. Dit zijn de expertises: asbestsanering, boven- en ondergrondse brandstoftanks, brandveiligheid, datacenters, directe verkoop, duurzame techniek, elektrische installaties, IBC- & tankverhuur, installatietechniek, klimaatbeheersing, opslag van gevaarlijke stoffen, service & onderhoud en technisch beheer, thermische olie-installaties, werkplaatsinrichting en werktuigbouwkunde.

De organogrammen van bovenstaande afdelingen zijn te vinden in bijlage 1 t/m 5 behorende bij het externe digitale bestand met bijlagen.

Ontstaan Jans Uitzendbureau

Jans Uitzendbureau (hierna 'Jans') is in 2012 ontstaan in een tijd waar het aanbod van personeel hoger was dan de vraag. Jans is destijds ontstaan omdat de afdeling voor werving en selectie te veel potentiële sollicitanten in de portefeuille had. Voor deze sollicitanten was op dat moment geen passend werk binnen de organisatie, maar Hamer wilde ze wel graag aan zich binden. Daarom is het uitzendbureau ontstaan om de mogelijke werknemers tijdelijk elders aan een baan te kunnen helpen.

Constructie tussen Hamer en Jans

De werving en selectie die Jans uitvoert, kan voor Hamer zelf zijn, maar is voornamelijk gericht op het voorzien van technische personeel voor externe partijen. De werving- en selectie afdeling van Hamer en Jans zijn bij elkaar op kantoor gevestigd, omdat Jans door haar werkzaamheden veel overeenkomsten heeft met de werving- en selectie afdeling van Hamer. De meerwaarde van Jans is dat het bureau kan zorgen voor flexibiliteit binnen Hamer door het aanbod van flexibele contracten voor nieuw personeel. Veelal heeft dit betrekking op de eerste paar maanden van de arbeidsperiode. Daarnaast zorgt de constructie ervoor dat het eenvoudig is om een kandidaat, die niet passend is bij Hamer, elders te plaatsen. Zo ontstaat er een wisselwerking van sollicitanten, waarbij er optimaal gebruik wordt gemaakt van diverse mogelijkheden om een werkplek voor een kandidaat te realiseren.

1.2 Aanleiding en relevantie van het onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is dat Hamer meer behoefte heeft aan technisch uitvoerend personeel. Op dit moment is het lastig om dergelijk personeel te vinden, omdat er weinig technische gekwalificeerd personeel instroomt. De uitstroom is daarentegen groot, waardoor er tekort ontstaat. Dit is een groot probleem waar naast Hamer ook andere technische bedrijven in de regio hinder van ondervinden.

Doordat er weinig geschikt personeel te vinden is, proberen werkgevers tegenwoordig creatief te zijn in het vinden én binden van personeel voor hun organisaties. Want hoe zorg je ervoor om als werkgever zo interessant en aantrekkelijk mogelijk te zijn? Iedereen vist namelijk in dezelfde vijver als het gaat om het vinden van de juiste kandidaat.

Dat er weinig personeel te vinden is, blijkt uit de reacties van mensen die via wervingskanalen benaderd worden door Hamer of Jans. In veel gevallen blijken deze mensen al een baan gevonden te hebben.

Kortom, het is voor Hamer een knelpunt om aan de juiste mensen te komen. Dit is niet alleen een regionaal probleem, maar zeker ook een landelijk probleem. De landelijke ontwikkelingen worden in de volgende paragrafen verder toegelicht. Ook wordt er beschreven hoe Hamer als organisatie tegen het probleem aan kijkt en welke visie zij daarop heeft.

1.2.1 Landelijke ontwikkelingen met betrekking tot personeelstekorten

De technische sector kampt al jaren met personeelstekorten. Vanuit de factsheet van de arbeidsmarkt gericht op technische beroepen wordt geschreven dat de openstaande vacatures per jaar blijven stijgen, exacte aantallen zijn niet weergegeven in deze factsheet (Ijzerman, 2018). Er blijkt uit inzichten van het Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (ROA) dat er op termijn jaarlijks 30.000 extra techneuten nodig zijn om aan de personeelsbehoefte te voldoen (Nationaal Techniepact 2020, z.d.).

Factoren die te maken kunnen hebben met de openstaande vacatures:

- Er is geen goede aansluiting aanwezig tussen opleiding en bedrijfsleven. Dit heeft een recent onderzoek van het UWV aangetoond (Spit, 2018);
- Er is sprake van een negatief imago van de technische branche. Het negatieve imago heeft te maken met de beperkte kennis van kinderen, ouders en docenten over de sector techniek (Elfering, Hilken, & Melchers, 2018);
- Technisch werk wordt vaak gezien als vies en zwaar werk waarbij er weinig doorgroeimogelijkheden zijn. Dat maakt ook dat er een negatief beeld wordt gevormd van het maken van een carrière binnen de technische sector (Elfering, Hilken, & Melchers, 2018);
- De maatschappij heeft het algemene beeld dat de techniek vooral bedoeld is voor jongens (Elfering, Hilken, & Melchers, 2018);
- Er heerst een tekort aan kwalificaties bij sollicitanten. Deze kwalificaties hebben te maken met het opleidingsniveau, werkervaring, opleidingsrichting en vakkennis (UWV, 2018).

Waar in 2016 in het eerste kwartaal 53.000 technische vacatures waren, bleken dat er in het derde kwartaal in 2017 ruim 61.000 te zijn. Dit is een stijging van 16%. Uit onderzoek van de OTIB blijkt dat Gelderland te kampen heeft met het hoogste percentage in verhouding tot andere provincies, namelijk 25% van het totale aantal. Dit betekent dat vacatures een lange tijd openstaan, voordat ze worden vervuld (Van den Tillaart, Warmerdam, Elfering, van Rens, Vermeulen, & de Wit, 2011). Ook uit de uitkomsten van een enquête van HR-professionals in 2017 bleek dat meer dan de helft van de technische vacatures erg lastig zijn om in te vullen. Vooral geschoolde technici op mbo- en hbo-niveau zijn lastig te vinden (Ijzerman, 2018).

Eveneens is bij de afdeling werving en selectie van Hamer gebleken dat het erg moeilijk is om de juiste personen te vinden voor de 43 vacatures die momenteel openstaan (Hamer, z.d.). De mensen die worden benaderd vanuit diverse kanalen zijn niet beschikbaar of hebben andere eisen en wensen. Bij de sollicitaties die binnen komen, sluiten de profielen van veel kandidaten niet aan bij eisen die gesteld worden.

1.2.2 Landelijke ontwikkelingen met betrekking tot instroom in het beroepsonderwijs

Het tekort aan technisch personeel kan verklaard worden door het feit dat steeds minder scholieren kiezen voor een technische opleiding. Volgens het UWV hebben scholieren geen duidelijk beeld van de technieksector en de bijbehorende beroepen. Dit kan een reden zijn waarom ze hier niet voor kiezen.

Wat ook een negatieve invloed kan hebben op de studiekeuze, is de fysieke belasting van een technisch beroep. Bij veel technische beroepen wordt namelijk verwacht dat je redelijk zwaar lichamelijk werk uitvoert (UWV, 2018). In tabel 1 en 2 is een overzicht te zien van de instroom van schoolverlaters en baanopeningen.

Tabel 1 Balans van instroom van schoolverlaters en baanopeningen, naar landsdeel en niveau technisch opgeleiden 2011-2016 (exclusief groen)

Landsdeel	vmbo	mbo	hbo	wo	Totaal
Noord	-5.500	-3.100	600	-300	-8.300
Oost	-13.700	-14.000	-4.400	400	-31.700
Noordwest	-14.900	-15.400	-10.200	-7.100	-47.600
Zuidwest	-15.700	-11.800	-6.200	100	-33.600
Zuidoost	-12.000	-13.800	-4.900	-2.400	-33.100
Nederland	-61.800	-58.100	-25.100	-9.300	-154.300

Bron: Bureau Louter, mei 2013 (Techniekpact 2020, z.d.)

Tabel 2 Balans van instroom van schoolverlaters en baanopeningen, naar landsdeel en niveau technisch opgeleiden 2011-2016 (exclusief groen), % van werkzame personen per begin 2011

Landsdeel	vmbo	mbo	hbo	wo	Totaal
Noord	-17%	-4%	3%	-3%	-6%
Oost	-20%	-9%	-9%	2%	-11%
Noordwest	-21%	-9%	-13%	-13%	-12%
Zuidwest	-18%	-6%	-8%	0%	-8%
Zuidoost	-19%	-9%	-10%	-10%	-12%
Nederland	-19%	-8%	-9%	-6%	-10%

Bron: Bureau Louter, mei 2013 (Techniekpact 2020, z.d.)

Als er wordt gekeken naar de instroom rechtstreeks bij Hamer dan is er te zien dat er gemiddeld per jaar 295 sollicitanten zijn. Berekend vanaf 1 januari 2015 tot heden. Daarvan zijn er vanaf 1 januari 2015 tot en met heden 155 medewerkers in dienst getreden bij Hamer. De gemiddelde leeftijd van de 155 medewerkers is 37,94 jaar. De gemiddelde leeftijd van de huidige medewerkers (334) is 43,28 jaar.

1.2.3 Landelijke ontwikkelingen met betrekking tot uitstroom in het beroepsonderwijs

Uit onderzoek van het Techniepact is gebleken dat de verwachting is dat de uitstroom de komende jaren veel groter zal zijn dan de instroom van schoolverlaters. Hierdoor ontstaan er veel baankansen. Daarnaast heeft de arbeidsmarkt te maken met de vergrijzing en ontgroening waardoor er krapte ontstaat (Nationaal Techniepact 2020, z.d.). De 'oudere' werknemer verlaat de organisatie en neemt hiermee ook een stuk vakkennis mee. Vanuit de werkgever gezien zal er steeds meer concurrentie zijn als het gaat om het invullen van een vacature. Als er wordt gekeken naar de uitstroom bij Hamer, dan is er te zien dat er vanaf 1 januari 2015 tot 31 oktober 2018 er 133 medewerkers uit dienst zijn getreden. De gemiddelde leeftijd van de 133 medewerkers was 41,19 jaar.

1.3 Visie vanuit Hamer om het personeelstekort te verminderen

Door de punten die hierboven beschreven zijn, is het voor Hamer van belang om te onderzoeken op welke manier er nog meer personeel aangetrokken kan worden. Als er over een paar jaar waarschijnlijk jaarlijks landelijk 30.000 extra technici nodig zijn, zal er via meerdere wegen gekeken moeten worden waar nieuw personeel vandaan kan worden gehaald. Dit kan bijvoorbeeld via onderwijs, zij-instroom of door het verlagen van de uitstroom (Nationaal Techniepact, z.d.). Hamer heeft hier als organisatie haar eigen beeld en visie op. Dit wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht. Het onderzoek zal op deze visie inspelen.

1.3.1 Leerwerksetting

Omdat organisaties op een andere manier personeel moeten werven, is door Hamer het volgende doel gesteld:

'Het creëren van een leerwerksetting waarbij er zij-instromers instromen die zich willen ontwikkelen binnen de techniek.'

Met een leerwerksetting wordt een werkplaats bedoeld waarin zij-instromers repeterend werk uitvoeren voor Hamer. Doordat de werkzaamheden worden uitgevoerd op een werkplaats is er zicht op de mensen en werkzaamheden. Op deze manier kan Hamer kijken welke mensen 'feeling' hebben voor techniek zoals het gebruik van gereedschappen, uitvoering en technisch inzicht. Vanuit de leerwerksetting wordt gekeken of de zij-instromers geschikt zijn voor Hamer. Mochten er zij-instromers geschikt zijn dan kunnen zij de organisatie instromen. Door het creëren van een leerwerksetting kan er een constante stroming van kandidaten gerealiseerd worden.

1.3.2 Zij-instromers

Het begrip zij-instromer, dat in de paragraaf hiervoor al even werd aangehaald, is een veel voorkomend begrip. Het begrip zij-instroom houdt een stroming in van mensen die via een andere weg in de technische branche terecht komen, vandaar het woord zij-instroom (ANW, 2018). Te denken valt aan (Uneto-Vni, 2018):

- Kandidaten welke onder de participatiewet vallen (o.a. WW, WWB, WIA/Wajong);
- Vroegtijdig schoolverlaters;
- Statushouders (asielzoekers met een arbeidsvergunning);
- Nuggers (niet uitkeringsgerechtigden);
- 50-plussers;
- Een kandidaat die zich wil laten omscholen uit een ander beroepenveld.

Zij-instromers kunnen interessante kandidaten zijn om het personeelstekort op te lossen, omdat zij via een andere manier instromen dan een 'normale' kandidaat. Hierbij wordt er een nieuwe markt

aangesproken. Volgens de directeur van het ROVC, een aanbieder van technische mbo-opleidingen, zou er inderdaad meer gekeken moeten worden naar zij-instromers. Zij-instromers kunnen een oplossing bieden om de instroom te bevorderen. Er zijn vier verschillende soorten zij-instromers (RCC, 2014):

1. **Zij-instromers die per direct beschikbaar zijn.** Deze medewerkers hebben bijvoorbeeld in een andere verticale bedrijfskolom gewerkt. Bijvoorbeeld een servicemonteur die in plaats het monteren van aircosystemen nu onderhoud gaat uitvoeren aan industriële machines. Via de zij-instroom kunnen deze gekwalificeerde medewerkers worden behouden voor de technische sector;
2. **Zij-instromers uit een andere technische functie.** Dit zijn medewerkers die in een andere functie hebben gewerkt met technische aspecten, waardoor ze prima elders in de techniek inzetbaar zijn;
3. **Zij-instromers uit een ander vakgebied, maar wel met een technische opleiding.** Deze medewerkers hebben in het verleden een technische opleiding gevolgd maar zijn in de loop van de jaren in een ander vakgebied terecht gekomen. De veronderstelling is dat deze mensen affiniteit hebben met techniek omdat ze ooit een opleiding zijn begonnen in die richting;
4. **Zij-instromers uit een ander vakgebied, zonder technische ervaring en achtergrond.** De medewerkers komen uit een totaal andere sector en hebben geen technische theoretische- en praktijkervaring. Deze mensen zijn bereid om zich om te scholen voor een carrièreswitch bijvoorbeeld door een baangarantie die de technische sector kan bieden.

1.3.3 Uitvoering van de leerwerksetting

In de leerwerksetting zal een zij-instromer repeterend werk kunnen uitvoeren dat momenteel door een monteur van Hamer op de werklocatie wordt uitgevoerd. Deze repeterende werkzaamheden zijn nodig om uiteindelijk een product te maken dat kan worden geïnstalleerd op de desbetreffende locatie. Naast alle andere taken die een monteur in de basis moet uitvoeren zijn repeterende werkzaamheden de meest gemakkelijke werkzaamheden. Het repeterende werk beschikt over goede werkzaamheden voor zij-instromers, omdat dit werkzaamheden zijn die enigszins makkelijk zijn aan te leren. De werkzaamheden kunnen in een prefab hal of werkplaats bij Hamer van tevoren klaar gemaakt worden. Prefab (ook wel prefabricage werkzaamheden genoemd) houdt in dat een product wordt opgezet en gemonteerd in een prefab hal of werkplaats zodat de monteur het onderdeel kan meenemen naar locatie waar dit geïnstalleerd moet worden. Hierbij worden producten in de werkplaats gemaakt in plaats van op locatie (Geertsma, 2014).

Waarom prefab?

Dit is een efficiënte manier van werken omdat het met name tijdsbesparing oplevert. Hierdoor zou er een vloeiende aansluiting kunnen ontstaan van werkzaamheden waarbij zowel de zij-instromer een beeld krijgt van het vak, werkzaamheden uitvoert en hierbij gekeken kan worden naar wat diegene in zijn of haar mars heeft. De ervaren monteur kan zich richten op specifiek en specialistischer werk waarbij verveling minder snel optreedt.

Wat bovenstaand is beschreven kan ook gezien worden als een voorbeeld van functie (her)ontwerp. Dit wil zeggen dat er banen worden aangepast zodat er nieuwe banen ontstaan.

Wat zijn de voordelen voor Hamer als er uiteindelijk een leerwerksetting wordt gecreëerd?

Naast dat een leerwerksetting instroom van nieuw personeel oplevert, wat het hoofddoel is, zijn er nog een aantal andere voordelen.

- Het weghalen van repeterend werk bij (dure) vakkrachten;
- Het is kostenbesparend op termijn omdat het repeterende werk wordt weggehaald;
- Het bevordert samenwerken met onder andere partijen zoals het UWW, Gemeenten, scholen en andere instanties die hier belang bij hebben;
- Hamer wordt meer zichtbaar in de regio;

- Op het gebied van techniek is Hamer uniek omdat er verder nog geen soortgelijke setting aanwezig is bij een technische organisatie.

1.3.4 Hoe komen zij-instromers bij Hamer?

In de leerwerksetting ziet Hamer voor ogen dat zij-instromers geschikt zijn om de repeterende werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Omdat Hamer nog niet bekend is met het werven van zij-instromers, is het van belang om te onderzoeken wat voor werving- en selectieprocedure daaraan voorafgaat en aan welke eisen de zij-instromers moeten voldoen om in te stromen bij Hamer.

Het onderzoek van deze scriptie is gefocust op welke manier er wordt geworven naar zij-instromers, welke selectiecriteria gesteld moeten worden aan zij-instromers en welke partijen er bij betrokken zijn. Dit is van belang omdat een werving- en selectieproces een wisselwerking is van stakeholders en selectie eisen die behoren tot de selectie van kandidaten. Sociale partners zijn van belang omdat zij overzicht hebben in mensen die zich willen omscholen of werkloos zijn, zoals de kaartenbakken bij het UWV.

Daarnaast zal er gekeken moeten worden hoe andere organisaties de instroom van zij-instromers hebben georganiseerd in de praktijk. Dit wordt ook wel 'best practices' genoemd. Omdat dit nog een onbekend onderwerp is voor Hamer en bij andere technische bedrijven zal er gekeken worden hoe een soortgelijke constructie is geregeld in een andere sector.

1.4 Theoretische aanleiding werving en selectie

Werving en selectie zijn aspecten van human resource management. De aandacht voor werving en selectie is groot omdat kwalitatief goed personeel een van de doorslaggevende factoren is voor organisatiesucces (Visser & Castelijns, 1993). Werving, ook wel te verstaan in het Engels als 'recruitment', wordt gezien als een proces van herkennen en aanstellen van de meest geschikte gekwalificeerde kandidaat binnen of buiten een organisatie op een openstaande vacature op een efficiënte manier (BusinessDictionary, n.d.).

Werving is het proces van het bijeenbrengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt door het zoeken naar kandidaten, werven, selecteren en het tot stand brengen van potentiële medewerkers die ingewerkt worden binnen de organisatie (Kluijtmans & Kampermann, 2017). Personeelsselectie is een verschijnsel met vele aspecten waaruit het kan bestaan. Als er vanuit een economisch perspectief wordt gekeken, is personeelsselectie een proces waarbij vraag en aanbod bij elkaar kunnen komen. Vanuit juridisch perspectief is het een selectieproces waarbij partijen samen tot een arbeidsverhouding komen (Roe, 1990).

Iedere organisatie heeft te maken met een vacature en een functieprofiel. Hoe duidelijker de criteria zijn wat er wordt verwacht en vereist van de kandidaat, hoe meer kans een bedrijf heeft dat er respons komt op de desbetreffende vacature (Broek van den & Verhoeven, 2009).

Bovenstaande aspecten van werven en selecteren komen samen in het werving- en selectieproces van Breaugh (2008). Dit model laat een gedetailleerd proces zien van fases die op een logische manier in elkaar overlopen en elkaar beïnvloeden. Als er tijdens de voorgaande fase iets misgaat dan heeft dit gevolgen voor de volgende fase. Dit is ook van belang voor het werving- en selectieproces voor het onderzoek van deze scriptie. In eerste instantie is het van belang dat een organisatie zich goed voorbereid op wat er in 'huis' gehaald moet worden. Daarnaast zal de organisatie goed moeten nadenken over een strategie die werkt voor de organisatie. Bovenstaande literatuur wordt in hoofdstuk 2 verder toegelicht.

1.5 Doelstelling en hoofd- en deelvragen

In deze paragraaf wordt de doelstelling van dit onderzoek omschreven met de daarbij behorende onderzoek- en deelvragen.

1.5.1 Doel adviesrapport

Het doel van het adviesrapport is het opstellen van een implementatieadvies, gericht op het tot stand brengen van een werving en selectieproces voor zij-instromers binnen Hamer. Met deze informatie kan Hamer de leerwerksetting verder inrichten en hiermee uiteindelijk duurzame instroom generen vanuit de zij-instroom.

1.5.2 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag:

Hoe ziet een werving- en selectieproces eruit met betrekking tot zij-instromers binnen Hamer?

Managementvraag:

Wat kan Hamer doen om een werving- en selectieproces voor zij-instromers op te zetten?

Deelvragen:

De eerste twee deelvragen zijn gericht op de best practices. De laatste deelvraag is een op zichzelf staande vraag gericht op de selectiecriteria waaraan zij-instromers minimaal aan moeten voldoen.

- *Wat zijn de 'best practices' omtrent het werving- en selectieproces voor zij-instromers?*
- *Welke partijen zijn bij de best practices op welke manier betrokken bij het werving- en selectieproces voor zij-instromers?*

- *Aan welke selectiecriteria moeten zij-instromers minimaal voldoen om in te stromen binnen Hamer?*

1.6 Leeswijzer

Deze leeswijzer zal de lezer van deze scriptie meer duidelijkheid geven over hoe mijn scriptie is opgebouwd. In het eerste hoofdstuk, die u als lezer net gelezen heeft, gaat het over de organisatiebeschrijving, de aanleiding van dit onderzoek en de daaruit voortkomende onderzoeksvraag en deelvragen. In het tweede hoofdstuk wordt er een theoretische verdieping beschreven richting werving- en selectieproces welke stappen daarbij horen. In het derde hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden beschreven die zijn toegepast om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. De resultaten die voortkomen uit de onderzoeksmethode worden beschreven in het vierde hoofdstuk waarop de conclusies en aanbevelingen geschreven worden. Tot slot is er in hoofdstuk zeven een reflectie opgenomen.

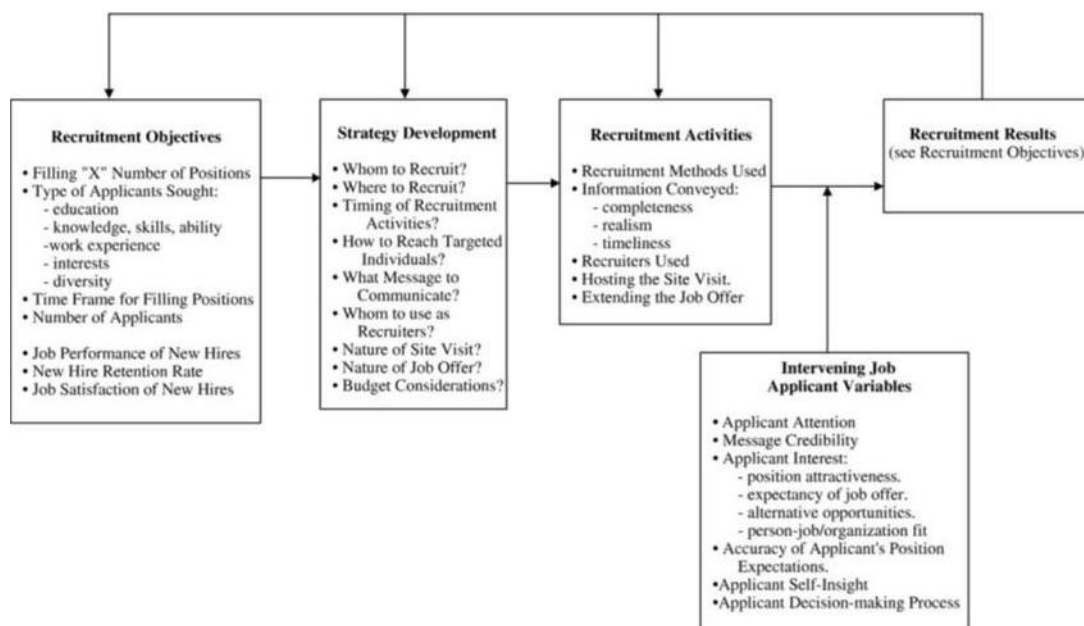
Er is een digitaal bestand bijgevoegd behorende bij deze scriptie met bijlagen. Bijlagen 1 t/m 26 zijn hierin opgenomen. Hier zal in de tekst naar verwezen worden. Bijlagen A en B zijn in dit bestand opgenomen.

Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader

Het tweede hoofdstuk betreft de theoretische onderbouwing bij de hoofd- en deelvragen die zijn geformuleerd voor dit onderzoek. Daarbij wordt er in de eerste paragraaf ingegaan op het proces van werven en selecteren van Breugh (2008). Vanaf de tweede paragraaf zal er voornamelijk worden ingegaan op de stappen die in het werving- en selectieproces voorkomen. Dit model biedt voor het werving- en selectieproces van zij-instromers een goede basis. Tot slot wordt er een conceptueel model vormgegeven waarin de onafhankelijke- en afhankelijke variabelen te zien zijn rondom een werving- en selectieproces van zij-instromers.

2.1 Werving- en selectieproces

Werving en selectie bestaat uit een proces dat is opgebouwd uit diverse stappen, ook wel fasen genoemd. Breugh (2008) heeft een werving- en selectieproces ontworpen dat bestaat uit vijf fasen. De eerste fase is gericht op de doelstelling van werven en selecteren. De tweede fase is de wervingsstrategie waarin wordt gekeken hoe de manier van werven plaats moet vinden, welke doelgroep benadering er zal moeten worden gehanteerd en welke boodschap overgebracht moet worden. In de derde fase wordt er gekeken naar de wervingsactiviteiten die plaats zullen moeten vinden om tot een geschikte kandidaat te komen. In de vijfde fase worden de resultaten weergegeven als een kandidaat is geselecteerd. Tussen de derde en vijfde fase zit een vierde fase, die zich richt op de matching tussen kandidaat en organisatie. Hierin staat de kandidaat, de sollicitant, centraal om tot de juiste match te komen tussen kandidaat en organisatie. Dit wordt achterhaald door middel van de variabelen waarop een sollicitant wordt geselecteerd om in aanmerking te komen voor de vacature. Het werving- en selectiemodel van Breugh (2008) is weergegeven in figuur 4. Bij de volgende paragrafen in dit hoofdstuk wordt er specifieker ingegaan op de vijf stappen in dit werving- en selectieproces.



Figuur 2: A Model of the recruitment process (reprinted with permission. From Breugh (2008).

Het model van Breugh (2008) biedt een goede basis voor het werving- en selectieproces voor zij-instromers, omdat dit model zo gedetailleerd mogelijk is opgebouwd. Het is van belang voor een organisatie om het werving- en selectieproces zo effectief mogelijk in te richten zodat het zo voorspoedig mogelijk verloopt. Alle fasen zijn namelijk met elkaar verbonden en dus ook beïnvloedbaar. Om een werving- en selectieproces op te zetten zal er in de eerste fasen moeten worden nagedacht welke aspecten werkbaar zijn voor een organisatie om zo tot een werving- en selectieproces te komen dat werkt voor een organisatie.

2.2 Doelstellingen van werving

Het is volgens Breaugh (2008) van belang dat van tevoren goed wordt vastgelegd welke wervingsdoelen er binnen een organisatie vastgesteld zijn. Een wervingsdoel moet op een bepaalde manier worden vastgelegd zodat de organisatie precies weet wat voor soort type sollicitant moet worden aangetrokken. Het doel moet duidelijk zijn, alleen dan kan er een samenhangende strategie worden opgesteld (Breaugh, 2008). In de doelstelling wordt de behoeftebepaling, doelgroepbepaling en selectiecriteria opgenomen.

2.2.1. Behoeftebepaling

De behoeftebepaling is van belang omdat een organisatie daarop kan voortborduren. De behoefte is volgens Breaugh (2008) het aantal plekken in te vullen binnen de organisatie (Breaugh, 2008). De behoeftebepaling kan worden vastgesteld door het management. Dit wordt bepaald op basis van visie en ervaring (Vissers & Castelijns, 1993).

Ook moet een organisatie een goed beeld hebben van interne en externe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt om daarop te kunnen inspelen. Dit verwijst naar een goede strategische personeelsplanning. Dit begrip kan worden gedefinieerd als het opmaken en bewerkstelligen van een HRM-beleid omtrent instroom, doorstroom en uitstroom van het personeel, om zo tot een doeltreffende functionele afstemming van vraag en aanbod binnen de organisatie te komen (Kluijtmans, 2014).

De organisatie zal een keuze moeten maken of er intern of extern geworven zal worden. Dit onderzoek is gericht op zij-instromers en daarom zal de focus gelegd worden op externe werving. Dit is specifiek op externe werving gericht, omdat zij-instromers via een andere weg (via buitenaf) bij de organisatie terecht komen.

2.2.2. Doelgroepbepaling

Volgens Vissers & Castelijns (1998) is het van belang om de doelgroep pas te bepalen als een organisatie haar doelstellingen vastlegt voor de werving (Vissers & Castelijns, 1998). Het begrip doelgroepbepaling richt zich op kenmerkende wensen en overeenstemmingen van potentiële klanten. Zodra bekend is waar de behoefte ligt bij de klanten, kan een organisatie haar product hierop aanpassen. Doelgroepbepaling wordt ook wel marktsegmentatie genoemd, omdat de markt wordt opgedeeld in herkenbare en duidelijke groepen (Loohuis, 2018). Het onderzoek zal gericht zijn op het werving- en selectieproces van zij-instromers. Hierbij is de doelgroep zij-instromers. Binnen de technische branche is er geen literatuur te vinden dat toegespitst is op zij-instromers. In hoofdstuk 1 is het begrip zij-instroom gedefinieerd.

2.2.3. Selectiecriteria

Volgens Armstrong & Taylor (2014) zal er rekening gehouden moeten worden met de werkzaamheden die een kandidaat moet uitvoeren. Uit de werkzaamheden die iemand zal moeten uitvoeren is te herleiden over welke competenties diegene moet beschikken. Dit kan in een bestaande functieomschrijving staan of een verouderde functieomschrijving waar er werkzaamheden overeenkomen. Als deze competenties zijn bepaald dan kan er pas verder worden gekeken naar het benodigde opleidingsniveau, ervaring en kwalificaties (Armstrong & Taylor, 2014). Volgens Breaugh (2008) zal er in de doelstelling van werving de selectie eisen van kandidaten moeten worden vastgesteld. Dit is belangrijk omdat de kandidaat een aantal fases verder in zijn model, bij het matchingsproces, wordt getoetst op de selectie eisen die van tevoren zijn vastgelegd. In het model staan een aantal voorbeelden die als selectie eisen kunnen worden gesteld aan een kandidaat. Voorbeelden hiervan zijn achtergrond, werkervaring, kennis, vaardigheden, leeftijd, interesses en affiniteit. Daarnaast zal er ook rekening gehouden moeten worden met maatschappelijke factoren die kunnen meespelen. Bij krapte op de arbeidsmarkt moet een werkgever goed in beeld hebben wat ze van een nieuwe kandidaat kunnen verwachten en wat de vereisten zijn. Ook voor de doelgroep moet het duidelijk zijn wat er van hen wordt verwacht. Wanneer een organisatie geen rekening houdt met de verwachtingen van de doelgroep, kan het zijn dat de kandidaat niet geïnteresseerd is om te gaan werken bij de desbetreffende organisatie (Kluijtmans, 2014).

2.3 Wervingsstrategie

Voor het opstellen van een effectieve wervingsstrategie zal er rekening gehouden moeten worden met de volgende aspecten: de doelgroepbepaling moet duidelijk zijn, waar de werving plaats vindt, wanneer de timing van de wervingsactiviteiten plaatsvinden, hoe de doelgroep wordt bereikt, welke boodschap er wordt overgebracht, wie er gebruikt worden als selecteurs om de kandidaten te werven, waar de kandidaten worden verwacht, wat de aard van het aangeboden werk is en tot slot het budget wat de organisatie te besteden heeft (Breaugh, 2008).

2.3.1. Manier van werven

Er zijn diverse manieren om als organisatie vorm te geven aan het werven en selecteren van kandidaten. Het is als eerst belangrijk om te bepalen waar de verantwoordelijkheid ligt binnen een organisatie. Bij een groot bedrijf kan dit een HRM-afdeling zijn, bijvoorbeeld met een recruitmentafdeling. Bij een klein bedrijf kan de HR-adviseur of manager hier zelf verantwoordelijk voor zijn. Ook maken sommige organisaties gebruik van externe bureaus. Met externe bureaus worden detacheringsbureaus, uitzendbureaus of headhunters bedoeld. Deze bureaus fungeren als intermediair tussen de kandidaat en de organisatie (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

Er kan alleen gericht worden geworven als het duidelijk is waar de doelgroep zich bevindt. Zoals eerder is vermeld in dit hoofdstuk zal de werving zich met name op externe werving richten wat betreft zij-instroom. Een organisatie moet inspelen op waar de kandidaten vandaan kunnen komen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: onderwijs, andere organisaties in dezelfde of andere sector en via sociale instanties (Armstrong & Taylor, 2014).

Bij het lokaliseren van een doelgroep is het van belang dat er antwoord op de volgende vraag kan worden gegeven: op welke plaats binnen de arbeidsmarkt heeft de organisatie de meeste kans om geschikte kandidaten te bereiken? Als een organisatie hier antwoord op kan geven dan kunnen zij zich richten op een geschikt medium. Met een medium wordt een kanaal bedoeld waarmee een organisatie kan gaan werven. Dit kan zijn via internet, een banenbeurs, samenwerking met andere partijen, enzovoort (Kluijtmans, 2014).

2.3.2. Boodschap (doelgroepbenadering)

Naast dat er nagedacht moet worden over welke kanalen toepasselijk zijn, zal er ook een duidelijke boodschap moeten worden overgebracht naar de kandidaten. Er moet worden nagedacht over de effectiviteit van de boodschap die moet worden overgebracht om op deze manier geschikte kandidaten te bereiken naar de doelgroep die de organisatie wil bereiken. Ook moet de organisatie duidelijk overbrengen naar de doelgroep welke kandidaten niet geschikt zijn (Kluijtmans, 2014). Volgens Vissers & Castelijns (1993) en Kluijtmans (2014) biedt een duidelijke boodschap de basis voor de richtlijnen voor zowel organisatie als kandidaat.

Daarnaast is het imago dat een organisatie heeft ook van belang bij de kans van slagen tegenover de doelgroep. Hoe beter een organisatie bekend staat bij de doelgroep des te groter de kans is om potentiële kandidaten uit de desbetreffende doelgroep te werven. Een voorbeeld hiervan is als er in een organisatie allochtonen jongeren welkom zijn dan zullen allochtonen jongeren hier veel waarde aan hechten en eerder voor die organisatie kiezen (Noomen & Janssen, 2015).

2.3.3. Samenwerking met andere betrokken partijen

Er wordt steeds meer samengewerkt met andere organisaties om producten en diensten te verlenen. Dit heeft te maken met de kernactiviteiten die de meeste instellingen en ondernemingen de laatste jaren liever zelf uitvoeren maar ook met de rest van de nevenactiviteiten afstoten door de concurrentie op de afzetmarkt. Hierdoor ontstaan er netwerkorganisaties waarbij diverse partijen samenwerken. Er kunnen ook samenwerkingen ontstaan tussen organisaties waar de samenwerking een winst kan opleveren voor beide partijen. Als dat plaatsvindt dan is er sprake van co-makership (Kluijtmans, 2014).

2.4 Wervingsactiviteiten

Onder wervingsactiviteiten worden de selectiemethodes verstaan die een organisatie kan inzetten om de wervingsdoelen en strategie toe te passen. Onder wervingsactiviteiten wordt ook duidelijkheid verstaan. Dit betreft de boodschap die wordt overgebracht. Aspecten die nagegaan kunnen worden is de compleetheid. Vragen die gesteld moeten worden voordat de activiteiten van start kunnen gaan zijn bijvoorbeeld: alle punten meegenomen die van tevoren zijn opgesteld? Wat voor tijdsbestek is er? Is het realistisch? Welke mensen gaan de kandidaten werven? Is er gedacht aan een locatie waar de kandidaten naar toe kunnen komen? Dit zijn allerlei aspecten die volgens Breugh (2008) aan bod komen tijdens de wervingsactiviteiten.

2.4.1. Wervingskanalen

Wervingskanalen bevatten vormen om de boodschap, welke in de vorige paragraaf van dit hoofdstuk is besproken, over te brengen naar de potentiële kandidaat. Dit kan via diverse wegen:

- *Werving via eigen personeel;*

Als de werving via het eigen personeel verloopt gaan de eigen medewerkers van een organisatie via hun eigen netwerk op zoek naar een geschikte kandidaat (Kluijtmans, 2014). Wel moet er volgens Noomen & Janssen (2015) rekening gehouden worden met de voor- en nadelen van het werven via eigen personeel. De voordelen hiervan zijn dat eigen medewerkers hun enthousiasme over kunnen brengen naar anderen. Als eigen medewerkers dat op die manier doen dan raken de potentiële kandidaten eerder geënthousiasmeerd dan via een tekst uit een advertentie. Op deze manier kan er een goede reclame voor de organisatie worden gemaakt. De nadelen van deze manier van werven is dat het alleen mogelijk is als er een goede verstandhouding heerst tussen de medewerker en de organisatie. Er bestaat een kans op een meer subjectieve selectie en hierdoor automatisch een mindere objectieve selectie als de selecteurs/recruiters eigen kandidaten hebben benaderd. Ook is er een kans op teleurstelling bij medewerkers als hun aangebrachte kandidaat het niet is geworden (Noomen & Janssen, 2015).

- *Werving via advertenties;*

Op deze manier werven is een manier welke al vele jaren gebruikelijk is. Het is nog steeds een goed middel als een organisatie weet waar de doelgroep zich bevindt en daarom ook gericht een advertentie kan plaatsen (Kluijtmans, 2014). Het doel van een advertentie is tweevoudig. Ten eerste moet de advertentie andere mensen activeren om te komen solliciteren voor de organisatie en ten tweede moet een advertentie bijdragen aan het maken van een voorselectie. Met andere woorden wordt hiermee bedoeld: laat alleen de mensen solliciteren die werkelijk geïnteresseerd zijn. Om deze bovenstaande aspecten te bereiken moet er rekening gehouden worden met de juiste identificatie. Hiermee wordt bedoeld dat de lezer door middel van trefwoorden moet kunnen zien of de advertentie voor hem of voor haar interessant is. Kennis van de doelgroep is van belang om te weten waar men graag zou willen werken en op welk trefwoord er gereageerd zal worden (Noomen & Janssen, 2015).

- *Open sollicitaties;*
Deze manier van werven heeft de organisatie niet direct zelf in de hand. Wat een organisatie wel zelf in de hand heeft, is een goed imago en naamsbekendheid. Bij een open sollicitatie solliciteert iemand op zijn of haar eigen manier en komt de interesse vanuit de persoon zelf (Kluijtmans, 2014).

- *Het sollicitantendossier;*
Het kan voorkomen tijdens wervingsprocedures dat er kandidaten zijn die niet worden gekozen voor de desbetreffende functie waarop een kandidaat heeft gesolliciteerd. Wel zijn deze kandidaten wellicht geschikt voor een andere functie van een organisatie. Deze gegevens worden 'in portefeuille gehouden' en op die manier ontstaat er een sollicitantenoverzicht. Deze werkwijze werkt alleen als er rekening wordt gehouden met de volgende aspecten: de sollicitant beslist of zijn of haar gegevens bewaard zullen mogen worden, de gegevens moeten vertrouwelijk behandeld worden, de gegevens moeten netjes worden ingevoerd en daarnaast 'up to date' worden gehouden (Noomen & Janssen, 2015).

- *Werving via internet;*
Werven via het internet is de laatste jaren steeds meer toegenomen. Social media is een belangrijke factor geworden voor organisaties om een groter bereik te krijgen. Jobwebsites zijn een groeiend wervingskanaal. Het UWV heeft een grote vacaturebank via www.werk.nl. Tot ieders beschikking gesteld. Daarnaast zijn er andere jobwebsites die diverse cv's aanbieden van mensen. Een aantal voorbeelden van de meest voorkomende vacaturebanken (Noomen & Janssen, 2015):
www.werk.nl;
www.monsterboard.nl;
www.jobnews.nl;
www.linkedin.nl;
[www.nationalevacaturebank](http://www.nationalevacaturebank.nl);
www.indeed.com.
Daarnaast hebben organisaties vaak ook eigen websites waarop vacatures worden geplaatst. Verder zijn er doelgroep specifieke webadressen voor het bereiken van specifieke doelgroepen (Noomen & Janssen, 2015).

- *Werven via het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV);*
Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (Hierna: UWV) is door de overheid toegekend om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te onderzoeken en bij elkaar te brengen. In relatie tot het werven is het UWV vooral belangrijk voor het aanleveren van geschikte kandidaten en hulp bieden bij het zoeken van personeel via het Werkgevers Servicepunt. Het UWV beschikt over een groot aanbod van werkzoekenden en geeft advies over en ondersteuning bij financiële regelingen. Het UWV werft zelf niet, de kandidaten zijn diegene die zich aanmelden bij het UWV als zij werkloos zijn. Een belangrijk instrument dat het UWV bezit, en de 'normale' werver doorgaans niet, is dat zij de mogelijkheid hebben om mensen laten omscholen zodat vraag en aanbod nog beter op elkaar aansluiten. Daarnaast kan het UWV de plaatsing van 'kansarme groeperingen' stimuleren met behulp van een aantal regelingen, zoals tewerkstellingsmaatregelen en subsidies. In sommige situaties is het zelfs mogelijk dat bedrijven samen het UWV een soort 'leveringscontract' afsluiten. Hierbij wordt het UWV verplicht gesteld om werklozen te werven en te scholen voor plaatsing in een het bedrijf waarmee een contract is afgesloten. Dit kunnen lange maar ook korte projecten zijn, afhankelijk van vacatures en de duur van scholing die nodig is (Noomen & Janssen, 2015).

2.4.2. Selectiemethodes

Het doel van een selectiemethode is dat de organisatie op deze manier goed kan beoordelen welke kandidaten geschikt is. Het heeft betrekking op aspecten zoals competenties, opleiding, ervaring en persoonsspecificatie. De klassieke trio van selectiemethodes bestaat uit een aanvraagformulier (sollicitatieformulier), interview en referenties inwinnen. Tegenwoordig worden er ook specifieke selectietesten afgenomen die bij het bovenstaande rijtje kunnen aansluiten.

Het interview als selectiemethode

Het interview is een van de meest bekende selectiemethodes. Het doel hiervan is het achterhalen van informatie van de kandidaat en op deze manier een keuze maken. Het interview dat wordt afgenomen is een face to face gesprek. Interviews moeten gestructureerd zijn. Wel zitten er een aantal voor- en nadelen aan het voeren van interviews. Volgens Armstrong & Taylor (2014) zijn de voordelen van het voeren van een interview het kunnen stellen van indringende vragen om te kijken hoe de kandidaat zijn of haar competenties daarin ontwikkeld heeft. Ook kan er tijdens het interview door de interviewer een goed beeld worden gegeven van de werkzaamheden die de kandidaat zal moeten uitvoeren. Daarnaast biedt het kansen voor de kandidaat om vragen te stellen over de functie, opleiding en loopbaanplannen. De kandidaat kan tijdens een interview de organisatie ook zelf beoordelen. Een nadeel van het voeren van een interview is dat de betrouwbaarheid niet altijd even goed is. Dit heeft te maken met het feit dat een interviewer objectief, maar ook subjectief kan kijken naar een kandidaat. De interviewer moet over goede vaardigheden kunnen beschikken om een interview zo soepel en effectief mogelijk te laten verlopen. Dit is niet altijd het geval terwijl de interviewer wel dat idee heeft (Armstrong & Taylor, 2014). Van den Broek, Derycke en Wijchers (2004) geven aan dat een kandidaat meer op zijn of haar gemak is als er niet meer dan twee selecteurs aanwezig zijn bij een kennismaking of sollicitatiegesprek. De selecteurs moeten voorafgaand een duidelijke verdeling hebben wie welke sollicitant gaat interviewen en wat er wordt gevraagd. Daarnaast moeten de selecteurs ervaring hebben in het voeren van gesprekken en goed weten wat de werkzaamheden zijn van de functie. Uiteindelijk zal de leidinggevende de doorslaggevende factor zijn omdat hij of zij met de kandidaat zal moeten werken (Van den Broek, Derycke, & Wijchers, 2004).

2.4.3. Selectietraject

Het is per kandidaat afhankelijk wat voor een selectietraject er wordt afgelegd. In de voorgaande sub paragraaf is toegelicht dat er diverse methodes en kanalen gebruikt kunnen worden om de werving zo goed mogelijk te laten verlopen en om op deze manier tot de juiste kandidaat te komen. Om een selectietraject zo goed mogelijk in te richten moet volgens Kluijtmans & Kampermann (2017) de organisatie voorafgaand over een aantal punten nadenken, dit zijn punten zoals;

- De functie waar het omgaat een hoge of lage verantwoordelijkheid;
- De tijdsdruk die er heerst;
- Hoeveel sollicitanten kunnen er verwacht worden;
- Zijn er harde eisen waaraan de kandidaat moet voldoen;
- Wat is het budget;
- Wordt de werving zelf gedaan of wordt dit uitbesteed.

Als deze aspecten duidelijk zijn wordt er gekeken naar welke methodes en kanalen er ingezet kunnen worden. In het algemeen geldt hoe meer methodes er gebruikt worden, hoe groter de kans van slagen. Er zijn verschillende mogelijkheden hoe een kandidaat een selectieproces doorloopt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een getrapte procedure waarbij de sollicitant de stappen van het selectieproces stapsgewijs doorloopt en een integrale aanpak waarbij de sollicitant alle stappen in één keer doorloopt. Ook kan er een selectiedag worden georganiseerd waarbij meerdere sollicitanten tegelijk komen. Mocht dit niet het geval zijn dan is er waarschijnlijk meer behoefte voor een individuele aanpak. Bovenstaande opsomming bepaalt wat er in de organisatie van toepassing is (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

2.5 De matching tussen kandidaat en organisatie

Bij de matching tussen kandidaat en organisatie zal er rekening gehouden moeten worden met de selectie eisen waarop de kandidaat getoetst wordt, met andere woorden geselecteerd wordt. Hierin worden ook de verwachtingen die de kandidaat zelf heeft meegenomen. Het is een wisselwerking vanuit beide partijen. Het succes van de inrichting van het werving- en selectieproces bepaalt uiteindelijk in hoeverre kandidaten willen deelnemen aan het programma om op de plek te kunnen komen die zij voor ogen hebben. Dit is bij een werving- en selectieproces een nieuwe baan of bijvoorbeeld een opleidingstraject. Hierbij is het van belang dat de boodschap helder is vanuit de organisatie waardoor de kandidaat weet wat hij of zij te wachten staat en wat de organisatie te bieden heeft en er kandidaten zich aangetrokken voelen om deel te nemen (Breugh, 2008).

2.5.1 Match tussen selectie eisen en kandidaat

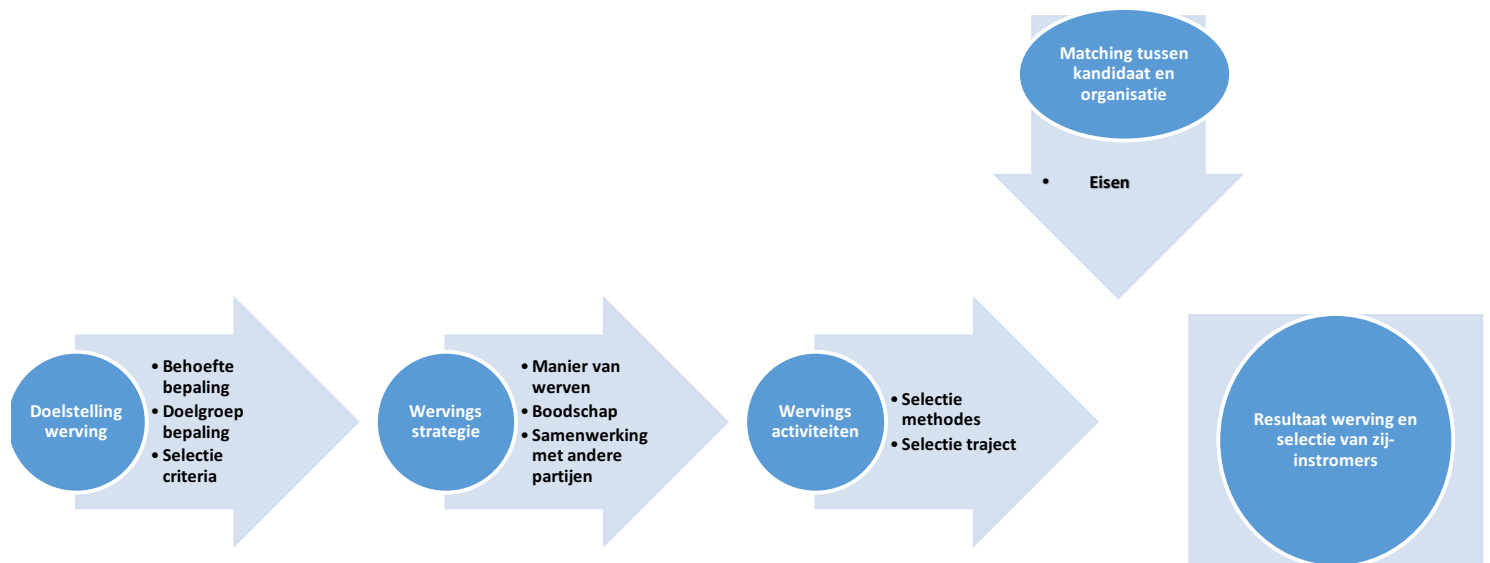
Als de kandidaat matcht met de selectie eisen die vooraf zijn opgesteld maakt dat de kandidaat interessant. Bij de doelstelling van de werving worden de selectie eisen vastgelegd en hierop wordt de kandidaat geselecteerd en uitgenodigd. Hierdoor krijgen sollicitanten, die niet aan de eisen voldoen, niet de kans om direct te solliciteren. Hierbij wordt er rekening gehouden met de juiste verbinding tussen persoon en organisatie, interesse, verwachtingen en aantrekkingskracht vanuit de kandidaat (Breugh, 2008).

2.6 Werving- en selectieresultaten

Als de kandidaat het matchingsproces heeft doorlopen in de voorafgaande fase is de vacature vervuld. Het resultaat is afhankelijk van de acties die hiervoor worden gedaan, beginnend bij de eerste fase waarin de doelstelling wordt vastgelegd tot aan de resultaten van het werving- en selectieproces. Alle stappen die in het werving- en selectieproces worden doorlopen zijn met elkaar verbonden (Breugh, 2008).

2.7 Het conceptueel model

In figuur 3 is het conceptueel model weergegeven. Dit is een overzicht van diverse variabelen die in relatie staan met het werving- en selectieproces van zij-instromers binnen Hamer. Dit model kan worden gezien als een geheel van de literatuur dat in dit hoofdstuk is omschreven.



Figuur 3. Het conceptueel model van het werving- en selectieproces van zij-instromers afgeleid van Breugh (2008).

Hoofdstuk 3. Methoden

Dit hoofdstuk betreft de methoden die zijn uitgezet om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Het onderzoeksmodel fungeert als basis voor het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk komen de onderzoeksmethodes, populatie, instrumenten, procedure en data-analyses aan bod die per deelvraag zijn uitgeschreven.

3.1 Onderzoeksmethode

Er is kwalitatief onderzoek gedaan naar hoe een werving- en selectieproces er uitziet voor zij-instromers binnen Hamer. Er is gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek omdat het van belang is geweest dit onderzoek in het werkveld uit te voeren om op deze manier meer informatie te achterhalen omdat het nog een onbekend proces is voor Hamer. Kwalitatieve methodes die ingezet kunnen worden zijn, het afnemen van interviews en het uitvoeren van observaties. Hierbij staat de beleving van de persoon die wordt geïnterviewd centraal (Verhoeven, 2014). De beleving van de personen die ondervraagd worden zijn belangrijk omdat ieder een eigen perspectief heeft over het werving- en selectieproces van zij-instromers.

In dit onderzoek is vooral onderzocht naar het 'hoe' en 'waarom'. Een onderzoeksmethode die hierbij heeft geholpen om op deze manier de diepte in te kunnen gaan is het afnemen van semigestructureerde interviews. Door middel van een aantal onderwerpen zijn er open vragen gesteld waarop de mogelijkheid aanwezig was om te kunnen doorvragen om op deze manier de diepte in te gaan.

De interviews zijn afgenomen bij 15 personen die werkzaam zijn bij diverse organisaties die een bepaald perspectief en een rol kunnen hebben in het werving- en selectieproces van zij-instromers. De personen worden per deelvraag toegelicht en onderbouwd zodat duidelijk wordt om welke redenen zij zijn geïnterviewd en er antwoord gegeven kan worden op de desbetreffende deelvragen. In de volgende paragrafen zal er per deelvraag de populatie, ook wel de respondenten te verstaan, de onderzoeksinstrumenten, procedure en data-analyse worden toegelicht. Uiteindelijk zullen de deelvragen antwoord geven op de hoofdvraag.

3.2 Deelvraag 1 'Best Practices'.

'Wat zijn de 'best practices' omtrent het werving- en selectieproces voor zij-instromers?'

Populatie

Om antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag zijn er twee best practices geraadpleegd. Er zijn twee organisaties benaderd die in de praktijk werkzaam zijn met zij-instromers. De organisaties die daarvoor benaderd zijn, zijn: Bouwmensen en Dros Schoonmaakdiensten. Bij de volgende personen zijn er interviews afgenomen:

1. *Manager bij Bouwmensen locatie Apeldoorn:* Deze manager heeft ervaring met het opzetten van een werving- en selectieproces van zij-instromers in de bouwsector voor het opleidingsbedrijf Bouwmensen. Door zijn praktijkervaring kan hij onderbouwen wat wel of niet werkt in de praktijk. Deze praktijkervaring ontbreekt bij technische bedrijven, daarom kan de informatie die deze manager afgeeft als betrouwbaar worden gezien.
2. *P&O Adviseur Dros Schoonmaakdiensten:* Deze P&O adviseur heeft ervaring met het opzetten van een werving- en selectieproces van zij-instromers in de schoonmaakbranche. Vanuit de praktijkervaring waarover deze medewerker beschikt kan worden onderbouwd wat wel of niet werkt in de praktijk voor die branche. Deze praktijkervaring ontbreekt bij technische bedrijven, daarom kan de informatie die deze persoon afgeeft als betrouwbaar worden gezien.

3.2.1. Onderzoeksinstrument bij deelvraag 1

Het onderzoeksinstrument is een semigestructureerd interview geweest waarin er een aantal basisvragen zijn gesteld met betrekking tot onderstaande onderwerpen. Van de basisvragen die zijn opgesteld mag wel worden afgeweken om op deze manier meer informatie te vergaren en de diepte in te kunnen gaan op de antwoorden die de respondent geeft (Dingemanse, 2015).

Tijdens het afnemen van de interviews is mijn doel geweest om het werving- en selectieproces van zij-instromers bij bovenstaande organisatie in beeld brengen. Tijdens de interviews heb ik gevraagd aan bovenstaande respondenten om het werving- en selectieproces uit te tekenen. Dit maakt dat het proces voor mij visueel is gemaakt en er bij elk onderdeel de diepte in is gegaan. Hierbij is uitgewerkt welke aspecten daar van belang zijn en waar Bouwmensen en/of Dros Schoonmaakdiensten tegenaan zijn gelopen.

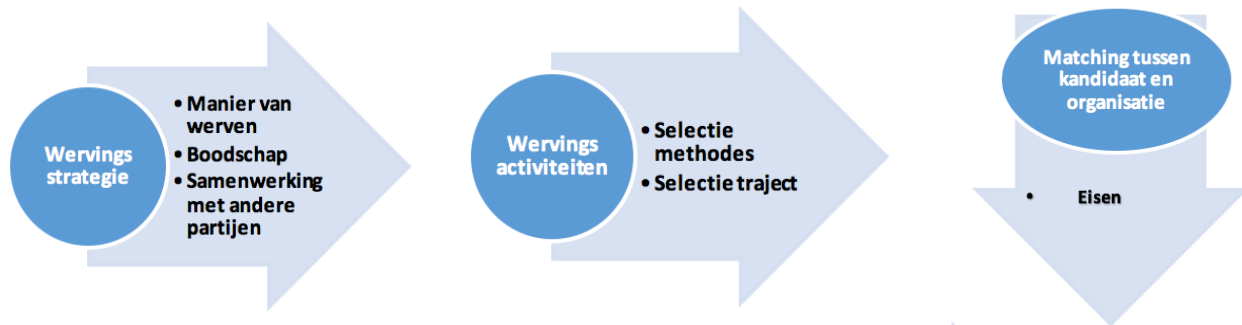
Met behulp van de variabelen die in het onderzoeksmodel staan en het project dat Bouwmensen en Dros schoonmaakdiensten destijds heeft opgezet met zij-instromers, zijn de volgende onderwerpen gekozen waaruit open vragen opgesteld zijn:

- **Aanlevering van zij-instromers:** Het is van belang is om te weten waar de best practices de zij-instromers vandaan hebben gehaald. Hierdoor komt naar voren welke mogelijkheden daar zitten voor Hamer voor de aanlevering van zij-instromers. De partijen waar de zij-instromers door worden aangeleverd waarmee de respondenten samenwerken is hierbij van belang.
- **Samenwerking met andere partijen:** Door de samenwerking met andere partijen kunnen er mogelijke openingen ontstaan voor Hamer. De focus ligt op belangrijke aandachtspunten tijdens de samenwerking met andere partijen. Het is belangrijk om goed van tevoren vast te stellen met welke partijen een organisatie wil samenwerken omdat dit kan helpen bij het verdere proces tijdens het werven en selecteren. De samenwerking met andere partijen behoort tot de wervingsstrategie in het onderzoeksmodel dat invloed heeft op de verdere vervolgstappen in het proces.
- **Manier van werven:** De manier waarop er wordt geworven binnen de best practice is een belangrijk aspect om te kijken naar hoe de doelgroep wordt bereikt. Dan is het mogelijk om een reëel beeld te vormen met behulp van praktijkvoorbeelden. Hier kan worden doorgevraagd welke instrumenten en kanalen er worden gebruikt tijdens de werving en waarom er destijds is gekozen voor deze instrumenten. Door dit onderwerp uit te lichten wordt duidelijk welke instrumenten wel of niet gebruikt kunnen worden. Tevens behoort de manier van werven tot de wervingsstrategie in het onderzoeksmodel en zal voorafgaand bepaald moeten worden om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen.
- **Selectie eisen:** De selectie eisen behoren tot de selectiecriteria in het onderzoeksmodel waarop zij-instromers worden geselecteerd. Door dit uit te zoeken hoe de best practices dit in de praktijk hebben geregeld zou dit hulp kunnen bieden voor Hamer bij het opstellen van de selectie eisen. De selectie eisen behoren tot de doelstelling en zullen van tevoren vastgesteld moeten worden om het werving- en selectieproces zo goed mogelijk te laten verlopen. Als het duidelijk is over welke eisen een kandidaat moet beschikken dan is dit zowel voor Hamer als voor de kandidaat helder en zal dit vanuit de organisatie gecommuniceerd worden.
- **Selectietrajecten:** Een wervingsactiviteit kan een selectietraject zijn dat een zij-instromer moet doorlopen om uiteindelijk gekozen te worden als geschikte kandidaat. Een selectietraject is een activiteit welke is ondervraagd bij de 'best practices', omdat een traject bij elke organisatie weer anders ingericht is. Er is doorgevraagd waarom er gekozen is voor een bepaald traject en welke randvoorwaarden daarbij belangrijk zijn.
- **Matching tussen kandidaat en organisatie:** Als er naar de matching wordt gevraagd tussen kandidaat en organisatie gaat het om het moment dat plaatsvindt wanneer er een kandidaat wordt gekozen of aangesteld. Vanuit het onderzoeksmodel worden de variabelen

getoetst van een kandidaat en daarop geselecteerd. Op die manier ontstaat er een match tussen kandidaat en organisatie.

- **Essentiële aspecten tijdens het werving- en selectieproces van zij-instromers:** Dit aspect staat niet in het onderzoeksmodel weergegeven. Echter is het wel belangrijk om dit te ondervragen omdat het werving- en selectieproces van zij-instromers onbekend is voor Hamer. Vanuit de praktijkervaring kan er doorgevraagd worden op essentiële aspecten met het werken van zij-instromers.

De bovenstaande onderwerpen waarop wordt gevraagd bij de best practices zijn afgeleid uit het onderzoeksmodel. Hieronder zijn de fases in het werving- en selectieproces zichtbaar die worden ondervraagd. De volledige vragenlijst voor de best practices is te vinden in bijlage 7.



3.2.2. Procedure bij deelvraag 1

De data werd aan de hand van het interview verzameld. De afspraak voor het afnemen van dit interview werd telefonisch gemaakt. Voor elke afspraak is er een afspraakbevestiging gestuurd met een bijlage. In deze bijlage staat informatie over het onderzoek waarin voor de respondent duidelijk wordt wat het doel is van het onderzoek en waarom er toegespitst wordt op bepaalde onderwerpen. Op deze manier kan de respondent zich voorbereiden op het gesprek. De bevestiging die per mail is verstuurd en de bijbehorende informatie is in bijlage 8 te vinden.

Ieder interview is afgenomen in een rustige ruimte en er werd vooraf uitgelegd dat het gesprek opgenomen zal worden. Er werd rekening gehouden met de AVG-privacy wet waardoor de gegevens van de respondent anoniem zullen blijven. De interviews die zijn afgenomen zijn met de telefoon auditief opgenomen via de microfoon optie. Het hele gesprek per interview is getranscribeerd in Word en is te vinden voor Bouwmensen in bijlage 15 en voor Dros in bijlage 17.

3.2.3. Data-analyse bij deelvraag 1

De data is geanalyseerd doormiddel van open coderen. Hierbij zijn er algemene codes aan grotere stukken tekst gegeven in het uitgewerkte interview. De volgende stap dat werd ondernomen na het open coderen is het axiaal coderen geweest. Hierbij werden er overkoepelende thema's aan de open codering gehangen. In de laatste fase van het coderen is dit op selectieve manier uitgevoerd. Bij deze laatste fase worden de hoofdcategorieën gebruikt die in de voorafgaande fase is benoemd. Door deze stappen te doorlopen heeft dit structuur aangebracht in hoofdstuk 4, namelijk het weergeven van de resultaten per onderdeel (Dingemanse, 2017). De codering is verwerkt in programma Atlasti en het uitgebreide coderingsrapport is te vinden voor Bouwmensen in bijlage 16 en Dros in bijlage 18. Een overzicht van de gebruikte codes voor Bouwmensen en Dros is te vinden in bijlage A.

3.3. Deelvraag 2 'Betrokken partijen'.

'Welke partijen zijn bij de best practices op welke manier betrokken bij het werving en selectieproces voor zij-instromers?'

Populatie

Onderstaande partijen zijn uitkomsten op basis van de best practices die bij deelvraag 1 zijn ondervraagd. De rol die onderstaande partijen kunnen vervullen is de schakel tussen zij-instromers en Hamer voor de aanlevering van zij-instromers voor de leerwerksetting. Het is mogelijk dat onderstaande lijst nog gaat veranderen op basis van de uitkomsten uit deelvraag 1.

- **Aventus te Apeldoorn**

De volgende personen zijn ondervraagd bij Aventus:

1. *Relatiemanager Strategie en Onderwijs:* De relatiemanager is de contactpersoon van de bedrijven in de regio Apeldoorn die samenwerken met Aventus. Deze persoon heeft het overzicht van de bedrijven en weet welke afspraken er gelden voor een samenwerking met Aventus. De relatiemanager is ondervraagd bij Aventus omdat deze persoon kan vertellen hoe de samenwerkingen in elkaar steken en welke belangrijke aspecten daarbij komen kijken.
2. *Stagecoördinator en Relatiebeheerder:* De stagecoördinator voert naast de werkzaamheden als relatiemanager ook een coördinerende rol met betrekking tot het regelen van de stageplekken voor leerlingen. Deze persoon weet waar de behoefte ligt van de leerlingen en kan dit vertalen naar praktijkvoorbeelden. Hierop kan worden doorgevraagd om op deze manier erachter komen wat de verwachtingen en wensen zijn van de leerlingen bij Aventus.
3. *Manager entreeklassen en loopbaanexpert:* De manager van de entreeklassen heeft overzicht van de instroom en uitstroom van de entree leerlingen. Deze persoon weet waar de obstakels liggen en wat juist goed werkt voor een entree leerling.

Aventus is een samenwerkingspartner waarmee Bouwmensen in Apeldoorn veel samenwerkt voor aanlevering van zij-instromers. Naast dat Aventus overzicht heeft van instroom en uitstroom van studenten binnen de technische sector, zet Aventus zich als eerste doel in voor een zo goed mogelijk onderwijs op het mbo-niveau. Daarnaast zet Aventus zich ook in voor mensen met een afstand tot onderwijs of arbeid, ISK-leerlingen en statushouders met betrekking tot inburgering en opleiding (Aventus, z.d.).

- **Het UWV te Apeldoorn**

De volgende personen zijn ondervraagd bij het UWV in Apeldoorn:

1. *Twee adviseurs werkgeversdiensten sector techniek:* Deze twee adviseurs zijn verantwoordelijk voor de werkgeversdiensten binnen de sector techniek in Apeldoorn. Zij hebben overzicht van de mensen die in de kaartenbakken zitten bij het UWV richting techniek. Zij weten wat voor soort type mensen er in de kaartenbakken zitten en wat de behoefte is. Zij kunnen kijken op welke manier de zij-instromers die in de kaartenbakken zitten kunnen worden aangeleverd en wat daarbij belangrijke afspraken zijn.

Het UWV heeft overzicht van de mensen die in de bijstand zitten en werkzoekenden die zich hebben aangemeld en een uitkering daarvoor ontvangen. Per sector zijn hier adviseurs voor aangesteld die werkgevers in een bepaalde sector kunnen ondersteunen bij het vinden van personeel.

- **Werkbedrijf Lucrato te Apeldoorn (Gemeente Apeldoorn)**

De volgende personen zijn ondervraagd van Lucrato:

1. *Accountmanager:* De accountmanager van Lucrato heeft contact met vele bedrijven in de regio Apeldoorn. Deze persoon weet hoe de samenwerkingen met bedrijven in elkaar zitten en wat daarbij van belang is.

2. *Consulent statushouders:* De consulent statushouders bij Lucrato begeleidt statushouders naar het vinden van een werkplek. Statushouders hebben een afstand tot de arbeidsmarkt met name door de taalbarrière. De consulent weet in dit geval wat de behoeftes van statushouders zijn. Ook kan de consulent een bijdrage leveren aan de aanlevering van statushouders. Omdat zij weet hoeveel statushouders er instromen.
3. *Coördinator Unit Werk/Consulent statushouders:* De coördinator en consulent van statushouders bij Lucrato begeleidt statushouders naar het vinden van een werkplek. Statushouders hebben een afstand tot de arbeidsmarkt met name door de taalbarrière. Daarnaast heeft deze persoon ook een coördinerende rol en weet diegene hoe statushouders en andere zij-instromers aangeleverd kunnen worden. Ook weet deze persoon wat statushouders voor mensen zijn en wat zij nodig hebben. Voor de aanlevering van statushouders kan de consulent een duidelijke indicatie geven, want zij weet hoeveel statushouders er instromen en hoe de statushouders zijn in de begeleiding.
4. *Projectleider:* De projectleider van Lucrato heeft contact met vele bedrijven in de regio Apeldoorn. Deze persoon weet hoe de samenwerkingen in elkaar zitten en wat daarbij van belang is. Deze persoon is gewend om diverse projecten te begeleiden met betrekking tot zij-instromers en wat hierbij van belang is en welke afspraken gemaakt zullen moeten worden.

Organisatie Lucrato is aangesloten als betrokken partij omdat deze partij bekend is bij Jans Uitzendbureau. Lucrato voert de participatiewet uit voor de gemeentes Apeldoorn, Heerde en Epe. Zij zijn een arbeidsbemiddelaar die mensen begeleidt naar werk met een afstand tot de arbeidsmarkt (Lucrato, z.d.). Jans heeft deze organisatie in haar netwerk en werkt in sommige situaties samen om bepaalde functies in te vullen voor relatief 'simpel' werk dat uitgevoerd moet worden.

3.3.1. Onderzoeksinstrument bij deelvraag 2

Het onderzoeksinstrument is een semigestructureerd interview geweest waarin een aantal basisvragen zijn gesteld met betrekking tot onderstaande onderwerpen. Van de basisvragen die zijn opgesteld mag worden afgeweken als het bijdraagt aan meer diepgang en meer informatie te vergaren (Dingemanse, 2015).

Op basis van de invulling die op de algemene vragen die zijn gesteld is er doorgevraagd omdat iedere partij haar eigen rol vervuld tijdens het werving- en selectieproces. Tijdens het interview zijn de vragen toegespitst op de variabele 'samenwerking met andere partijen' vanuit het onderzoeksmodel. Dit wordt gemeten met behulp van de volgende sub variabelen:

- **Aanlevering van zij-instromers:** De reden dat de betrokken partijen zijn ondervraagd is omdat zij een rol kunnen vervullen met betrekking tot het aanleveren van zij-instromers voor Hamer. Hierbij is het van belang dat er wordt gevraagd op welke manier dit mogelijk is, welke rol zij zichzelf zien aannemen in dit proces en wat hun belang hierbij is. Daarnaast zullen de benodigdheden die de partijen nodig hebben om het proces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen besproken worden.
- **Afspraken voor de aanlevering van zij-instromers:** Om tot een goede samenwerking te komen is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken. Er wordt gevraagd naar een voorwaarde die aanwezig is voor de aanlevering van zij-instromers en op welke manier de afspraken gewaarborgd kunnen worden.

De volledige vragenlijst is te vinden in de bijlage 8. Deze vragenlijst wordt voor iedere betrokken partij toegepast. In onderstaande afbeelding uit het onderzoeksmodel wordt het helder dat er bij de betrokken partijen is doorgevraagd naar de samenwerking met andere partijen.



3.3.2. Procedure bij deelvraag 2

De data werd aan de hand van het interview verzameld. De afspraak voor het afnemen van dit interview werd telefonisch gemaakt. Voor elke afspraak is er een afspraakbevestiging gestuurd met een bijlage. In deze bijlage staat informatie over het onderzoek waarin voor de respondent duidelijk wordt wat het doel is van het onderzoek en waarom er toegespitst wordt op bepaalde onderwerpen. Op deze manier kan de respondent zich voorbereiden op het gesprek. De bevestiging die per mail is verstuurd en de bijbehorende informatie is in bijlage 8 te vinden.

Ieder interview is afgenomen in een rustige ruimte en er werd vooraf uitgelegd dat het gesprek opgenomen zal worden. Er werd rekening gehouden met de AVG-privacy wet waardoor de gegevens van de respondent anoniem zullen blijven. De interviews die zijn afgenomen zijn met de telefoon auditief opgenomen via de microfoon optie. Het hele gesprek per interview is getranscribeerd in Word en is te vinden in bijlage 19 (Aventus), 21 (UWV) en 23 (Lucrato).

3.3.3. Data-analyse bij deelvraag 2

De data is geanalyseerd doormiddel van open coderen. Hierbij zijn er algemene codes aan grotere stukken tekst gegeven in het uitgewerkte interview. De volgende stap dat werd ondernomen na het open coderen is het axiaal coderen geweest. Hierbij werden er overkoepelende thema's aan de open codering gehangen. In de laatste fase van het coderen is dit op selectieve manier uitgevoerd. Bij deze laatste fase worden de hoofdcategorieën gebruikt die in de voorafgaande fase is benoemd. Door deze stappen te doorlopen heeft dit structuur aangebracht in hoofdstuk 4, namelijk het weergeven van de resultaten per onderdeel (Dingemanse, 2017). De codering is verwerkt in programma Atlasti en het uitgebreide coderingsrapport is te vinden in bijlage 20 (Aventus), 22 (UWV) en 24 (Lucrato). Een overzicht van de gebruikte codes voor de betrokken partijen is te vinden in bijlage A.

3.4 Deelvraag 3 'Selectiecriteria'.

'Aan welke selectiecriteria moeten zij-instromers minimaal voldoen om in te stromen binnen Hamer?'

Populatie

Vanuit de best practices zijn er al diverse selectiecriteria naar voren gekomen. Om naadloze aansluiting tussen de zij-instromer en de werkzaamheden in de leerwerksetting te realiseren wordt deze aangevuld met de minimale selectiecriteria die bij de werkzaamheden horen. Om hier antwoord op te krijgen is de algemeen directeur van Hamer geïnterviewd. De directeur heeft een overzicht van de medewerkers en processen binnen de organisatie en kan vanuit daar bepalen wat de behoefte is. Na het interview met de directeur zijn er nog drie andere medewerkers geïnterviewd.

De volgende personen zijn geïnterviewd:

1. *Algemeen directeur/eigenaar:* De directeur is regelmatig op de werkvloer aanwezig en is betrokken bij vrijwel alle processen in het bedrijf. Hierdoor heeft deze persoon een duidelijk beeld wat voor type mensen er werkzaam zijn bij Hamer en wat voor competenties nodig zijn.
2. *Operationeel Directeur:* Deze persoon is door de algemeen directeur/eigenaar toegewezen omdat hij een duidelijk beeld heeft wat er speelt op de werkvloer.
3. *Voorman/monteur tankopbouw:* De voorman/monteur van de werkplaats tankbouw is de leidinggevende in deze werkplaats. Hij heeft overzicht van de werkzaamheden die gedaan moeten worden in die werkplaats. Ook heeft deze persoon vaker 'nieuwelingen' begeleidt en kan zich goed inbeelden hoe het werken met een zij-instromers in zijn of haar werk zou kunnen gaan in de praktijk.
4. *Bedrijfsleider Service & Onderhoud:* De bedrijfsleider van de afdeling Service & Onderhoud heeft de afgelopen jaren veel wisselingen gehad in zijn team qua nieuwe medewerkers. Vanuit zijn perspectief kunnen de suggesties meegenomen worden voor het werven van zij-instromers.

3.4.1. Onderzoeksinstrument bij deelvraag 3

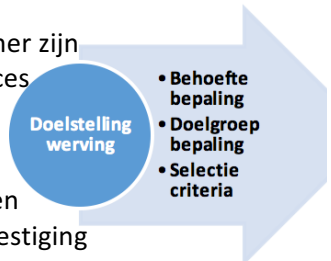
Het instrument dat is ingezet om erachter te komen aan welke selectiecriteria een zij-instromer minimaal moet voldoen is een semigestructureerd interview. Het onderzoeksinstrument is dus een semigestructureerd interview waar vragen werden gesteld met betrekking tot onderstaande onderwerpen. Van de basisvragen die zijn opgesteld mag wel worden afgeweken om op deze manier meer informatie te vergaren en meer diepgang te genereren (Dingemanse, 2015). Het doel van dit interview is dat er in beeld moest worden gebracht waar de behoefte vanuit de organisatie ligt, wat er mogelijk is wat Hamer te bieden heeft en wat voor soort mensen Hamer nodig heeft. Ook werden er voorbeelden genoemd die vanuit het interview van de 'best practices' is gekomen en vergeleken met hoe de directeur daarin stond. De vragen zijn toegespitst op de variabelen uit het onderzoeksmodel:

- **Behoeft bepaling vanuit de organisatie:** Om de behoefte te bepalen is het van belang dat dit door de medewerkers wordt aangedragen binnen Hamer. Door het bepalen van de behoefte kan een organisatie daarop verder voortborduren. Als de behoefte duidelijk is kan dit vertaald worden naar de andere partijen. Ook zal er worden doorgevraagd om welke werkzaamheden het precies gaat en over wat voor competenties iemand zal moeten beschikken. Het zal duidelijk moeten zijn hoeveel werk er gerealiseerd kan worden wekelijks of maandelijks.
- **Selectiecriteria:** Vanuit de interviews met de medewerkers van Hamer zullen de basis selectiecriteria moeten worden vastgesteld die nodig zijn om de werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Op basis hiervan kan geselecteerd worden. Deze selectiecriteria zullen in de vacatureteksten/boodschap vermeld moeten worden die Hamer naar buiten zal brengen voor de werving van zij-instromers. Hoe beter de organisatie weet welke eisen er gesteld moeten worden hoe effectiever dit zal zijn voor het verdere proces omdat het helder is of

iemand wel of niet in aanmerking komt. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: vaardigheden, opleidingsniveau of specifieke vakkennis en ervaring.

- **Matching tussen kandidaat en organisatie:** Welke variabelen ervoor zorgen dat het tot een match leidt tussen kandidaat en organisatie zal voor beide partijen helder moeten zijn. Hamer zal duidelijk moeten maken wat zij als organisatie te bieden heeft voor een zij-instromer. Er zal een compleet beeld gevormd moeten worden voor als de zij-instromer aan het werk gaat op de werkplaats.

De bovenstaande onderwerpen waarop wordt gevraagd bij de medewerkers van Hamer zijn afgeleid uit het onderzoeksmodel. Hiernaast is de fase in het werving- en selectieproces zichtbaar dat is ondervraagd. De volledige vragenlijst is weergegeven in bijlage 9.



3.4.2. Procedure bij deelvraag 3

De data werd aan de hand van het interview verzameld. De afspraak voor het afnemen van dit interview werd telefonisch gemaakt. Voor elke afspraak is er een afspraakbevestiging gestuurd met een bijlage. In deze bijlage staat informatie over het onderzoek waarin voor de respondent duidelijk wordt wat het doel is van het onderzoek en waarom er toegespitst wordt op bepaalde onderwerpen. Op deze manier kan de respondent zich voorbereiden op het gesprek. De bevestiging die per mail is verstuurd en de bijbehorende informatie is in bijlage 8 te vinden. Ieder interview is afgenomen in een rustige ruimte en er werd vooraf uitgelegd dat het gesprek opgenomen zal worden. Er werd rekening gehouden met de AVG-privacy wet waardoor de gegevens van de respondent anoniem zullen blijven. De interviews die zijn afgenomen zijn met de telefoon auditief opgenomen via de microfoon optie. Het hele gesprek per interview is getranscribeerd in Word en is te vinden in bijlage 25.

3.4.3. Data-analyse bij deelvraag 3

De data is geanalyseerd doormiddel van open coderen. Hierbij zijn er algemene codes aan grotere stukken tekst gegeven in het uitgewerkte interview. De volgende stap dat werd ondernomen na het open coderen is het axiaal coderen geweest. Hierbij werden er overkoepelende thema's aan de open codering gehangen. In de laatste fase van het coderen is dit op selectieve manier uitgevoerd. Bij deze laatste fase worden de hoofdcategorieën gebruikt die in de voorafgaande fase is benoemd. Door deze stappen te doorlopen heeft dit structuur aangebracht in hoofdstuk 4, namelijk het weergeven van de resultaten per onderdeel (Dingemanse, 2017). De codering is verwerkt in programma Atlasti en het uitgebreide coderingsrapport is te vinden in bijlage 26. Een overzicht van de gebruikte codes voor deelvraag 3 is te vinden in bijlage A.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Kijkend naar de betrouwbaarheid van een onderzoek dan wordt er gekeken welke waarde het onderzoek heeft; hoe betrouwbaar en hoe geldig zijn de resultaten uit het onderzoek? Op welke manier is er gezorgd dat de gegevensverzameling zo betrouwbaar mogelijk verliep? (Baarda, et al., 2018). Het onderzoek kan als betrouwbaar worden gezien omdat het onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker. De stappen zijn voor iedere respondent waar een interview werd afgenomen op dezelfde manier uitgevoerd. Er zijn standaard vragen behorende bij een deelvraag die bij elke respondent zijn gesteld. De gegevens werden bij iedere respondent op dezelfde manier verzameld en verwerkt zoals het opnemen en letterlijk uitwerken van ieder interview. Bij de voorgaande paragrafen waar de procedures werd uitgelegd bij iedere deelvraag is er te zien dat dit op dezelfde wijze is uitgevoerd. Het coderingsproces voor ieder interview is afgenomen en op dezelfde wijze verwerkt in programma Atlasti. In de coderingsboom in bijlage A is er te zien dat de hoofdcategorieën overeenkomen. Bij validiteit wordt er gekeken of de vragen die zijn gesteld als juist gezien kunnen worden. Door een semigestructureerd interview, dat is berust op het literatuuronderzoek, worden er standaardvragen gesteld. De andere vragen die gesteld zijn mogen afwijken. Hierdoor is de kans aanwezig dat er een ander soort gesprek ontstaat. Aan de andere kant kan er door de interviewer ook worden doorgevraagd om op deze manier meer informatie te vergaren (Swaen, 2018). De interviews in dit onderzoek, is in overleg met de opdrachtgever de juiste manier geweest om tot de resultaten te komen.

Hoofdstuk 4. Resultaten

Door middel van de gehouden interviews is de data verzameld. Per deelvraag worden de resultaten beschreven.

4.1 Wat zijn de ‘best practices’ omtrent het werving- en selectieproces voor zij-instromers bij Bouwmensen?

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven die antwoord geven op de eerste deelvraag, namelijk het in beeld brengen hoe het werving- en selectieproces eruitziet voor zij-instromers bij opleidingsbedrijf Bouwmensen en Dros Schoonmaakdiensten. De twee best practices worden apart van elkaar beschreven omdat dit twee totaal andere bedrijven zijn. Aan het einde van deze paragraaf zullen de overeenkomsten tussen de twee best practices worden weergegeven.

4.1.1. Type zij-instromers bij Bouwmensen

Bouwmensen heeft de zij-instromers onderverdeeld in 4 groepen:

- Mensen met een bijstandsuitkering;
- Mensen met een werkloosheidsuitkering (WW);
- Mensen met een vluchtelingenstatus (statushouders). Dit zijn asielzoekers met een erkende vluchtelingenstatus. Statushouders hebben een verblijfsvergunning en mogen werken en een opleiding volgen in Nederland;
- Mensen die van werk naar werk gaan.

4.1.2. Aanlevering van zij-instromers

Vanuit het UWV en de gemeente Apeldoorn worden er zij-instromers aangeleverd bij Bouwmensen. Deze samenwerkingen zijn echter niet het ‘grote geheim’ voor het werving- en selectieproces van zij-instromers.

Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Waar haal je ze vandaan, overal en nergens. Tuurlijk het UWV en gemeente maar dat is niet het grote geheim. We zitten nu heel erg van werk naar werk te zoeken.”*

4.1.3. Manier van werven

De manier waarop zij-instromers bij Bouwmensen instromen is voornamelijk via het zelf zoeken naar diverse wervingskanalen zoals bijvoorbeeld indeed, werk.nl en nationale vacaturebank. Zij-instromers zitten overal en nergens in het land en worden niet specifiek vanuit één plek geworven. Er moet, naast dat zij-instromers zichzelf aanmelden, ook zelf worden gezocht. Bouwmensen is goed zichtbaar voor werkzoekenden gericht op de bouw, mede doordat zij aanwezig zijn bij evenementen in de sector, bijvoorbeeld tijdens de week van de techniek.

Er wordt dus momenteel het meest geworven naar zij-instromers die op dit moment een baan hebben en die willen overstappen naar een baan in de bouw (van werk naar werk). Bij deze groep zij-instromers is het van belang dat zij gemotiveerd worden om te komen werken in de bouw. Hierbij speelt ook de aantrekkingskracht mee vanuit de advertentie die Bouwmensen naar buiten brengt. De advertentie is het eerste trigger moment waarin de beleving van de zij-instromer centraal staat. Iemand moet zich aangetrokken voelen om bij een organisatie te komen werken. De advertentie wordt geplaatst via de site en gedeeld via social mediakanalen zoals LinkedIn (zie figuur 4) en Facebook. Daarnaast is Bouwmensen verweven met Aventus, die ook informatie beschikbaar stelt voor leerlingen die een opleiding volgen richting de bouw.



Figuur 4. LinkedIn bericht Bouwmensen (manier van weven via social media).

De manier hoe Bouwmensen werft in de praktijk is door middel van hun eigen marketingplan. Mede door de wervingscampagnes, waar Bouwmensen veel in investeert, kunnen zij op die manier hun vruchten daarvan plukken. Zij zijn aanwezig op bepaalde evenementen waarin de doelgroep kan worden aangesproken en geprikkeld, zoals de week van de techniek. Het specifieke marketingplan en de evenementen waarop zij aanwezig zijn werden niet vrijgegeven tijdens het interview. Wel is Bouwmensen betrokken bij de leerlingen van voortgezet middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) die van school af gaan. Er worden voorlichtingen gegeven op middelbare scholen in heel Apeldoorn. Ook regelt Bouwmensen stages voor de leerlingen waardoor het voor Bouwmensen duidelijk is welke leerlingen van school gaan.

Proces

Stap 1: Zodra een zij-instromer zich aanmeldt of is geworven, kijkt Bouwmensen eerst wat voor beroepsbeeld iemand heeft. Dit wordt achterhaald door met iemand in gesprek te gaan over het beeld van de bouwsector. Vaak is het beroepsbeeld van de bouw romantischer dan in werkelijkheid. Dit wordt aangegeven met de volgende quote:

“We kijken of het beroepsbeeld klopt bij wat hun gedachte is. Dus hoe denken zij dat de bouw eruitziet. Meestal klopt dat romantische beeld niet. Bij 80% van de gevallen, hebben ze een ander beeld dan de werkelijkheid. Door de veralgemenisering komen die leerlingen ook minder met handmatige beroepen in aanmerkingen dus je moet wat aan het beroepsbeeld doen.”

Om iets aan het beroepsbeeld te doen wordt er een instrument ingezet, namelijk een kickstart.

Instrument Kickstart

Stap 2: Door middel van een kickstart kan iemand proeven en ruiken aan de bouw. Een kickstart is een programma/oriëntatie moment voor iemand die wil ruiken en proeven aan de bouw. Hierdoor krijgt iemand een realistisch beeld wat de bouw echt inhoudt. Dit is een instrument dat Bouwmensen inzet om mensen te enthousiasmeren en te oriënteren voor de bouw. De kickstart is geheel vrijblijvend. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Bij ons kan iemand iedere dag met een kickstart starten. Dan ligt er een programma. Tijdens die kickstart laten we ze ook echt ruiken en proeven aan het vak. We laten het hele scala zien en ook de achterkant waar het georganiseerd wordt.”*

Het belangrijkste van de kickstart is het vrijblijvende en daarmee ook het laagdrempelige. Iedereen voelt zich vrij om elk moment binnen te stappen en iedereen kan een kickstart doen als dat gewenst is. Iemand kan zich aanmelden voor een kickstart via de telefoon, mail of kan fysiek langs gaan.

Selectiemethode interview

Stap 2/3: Voordat iemand begint met de kickstart of nadat iemand heeft deelgenomen wordt er een open gesprek gevoerd waarom iemand in de bouw wil werken. De gesprekken worden gevoerd door de manager van Bouwmensen en de leerling coördinator. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Gewoon door een gesprek te voeren. Een goed gesprek. Geheel vrijblijvend. Zoals*

we hier nu zitten aan tafel, informeel, kijken wat iemand echt wil, kijken naar talent, wat zijn nou iemand echt zijn drijfveren.”

Tijdens het interview worden de drijfveren en motivatie achterhaald. Dit wordt gedaan door een open gesprek te voeren waarin er wordt doorgevraagd kijkend naar het hele plaatje van iemand. Dit is een informeel gesprek waarin er wordt geluisterd naar de persoon die ervoor gekozen heeft om de kickstart te willen gaan doen. Na de kickstart kan iemand zo enthousiast zijn en dan wordt er nogmaals met elkaar gesproken en wordt het traject uitgelegd. Hierbij wordt duidelijk gemaakt wat de verwachtingen zijn en wat het uiteindelijk kan opleveren. Op basis daarvan wordt iemand formeel aangemeld. Wat van belang is tijdens het interview is dat de interviewer moet kijken of diegene in het bedrijf past en of het echt wel de juiste keuze is. De mensen die op gesprek komen moeten vertrouwen hebben.

4.1.4. Selectie eisen

Er zijn geen specifieke selectiecriteria opgesteld waar Bouwmensen naar kijkt als het gaat om minimale instroom eisen. Het is vooral van belang of iemand:

- Gemotiveerd en enthousiast is om te beginnen in de bouw;
- Over talent beschikt. Iemand beschikt over talent als iemand de tools heeft. Met tools wordt bedoeld of iemand de vaardigheden heeft, zijn of haar aandacht erbij kan houden en of diegene het leuk vindt;
- Zichzelf ziet werken in een bouwomgeving.

Een specifieke eis is dus niet aanwezig om in te stromen. Er worden een hoop mensen uitgesloten als er veel eisen worden gesteld aan een zij-instromer. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Als je mensen wil werven voor je branche dan moet je anders doen. Dan moet je kijken wat kan iemand wel en hoe kunnen we diegene dan helpen dat diegene daar wel komt. Maar als je bij de voordeur al een heel hoog niveau of een programma van eisen hebt dan sluit je al sowieso al de helft uit. Je moet stoppen met uitsluiten.”*

Dit is een werkende manier voor Bouwmensen om de juiste mensen te werven die zich willen opleiden tot een vakman in de bouw. De criteria zijn al eens eerder uitgezocht om te kijken of dit haalbaar was, maar in de praktijk werkte dat niet. Er wordt vooral gekeken naar de persoon en wat iemand echt wil door middel van open in gesprek gaan en iemand laten proeven en ruiken in de praktijk. Iemand moet namelijk uit zichzelf kiezen of diegene de bouw in wil. Bouwmensen laat dan ook altijd de mensen zelf kiezen en legt daarbij de verantwoordelijkheid bij de medewerker neer. Dit wordt aangegeven met de volgende quote:

“Als je altijd goed luistert naar een leerling wat diegene wil en als je kijkt naar het talent, daarbij komt ook dat je zelf iemand laat zeggen dat diegene de bouw in wil. Dat het echt uit zichzelf komt dan kost het minder moeite om die mensen naar de eindstreep te helpen en te behouden voor de bouw. Wij leggen de verantwoordelijkheid bij de medewerker neer.”

4.1.5. Selectietraject/Opleidingstraject

Stap 4: het voortraject

Als iemand na de kickstart en het gesprek nog steeds enthousiast is dan kan diegene besluiten om deel te nemen aan het opleidingstraject dat Bouwmensen biedt. Dan wordt er gekeken wat iemand nodig heeft om de opleiding met goed gevolg te behalen. Het doel is dat mensen worden opgeleid tot vakmannen in de bouw en daarna aan het werk kunnen met een opleiding op zak. Het voortraject duurt 6 weken waarin er theorie wordt gecombineerd met praktijk van de opleiding waar diegene uiteindelijk mee zal beginnen. Voorbeelden van opleidingen waar iemand mee kan beginnen is een opleiding als timmerman, metselaar en tegelzetter. In deze zes weken kan iemand wennen aan de theorie en praktijklessen voordat de opleiding begint.

Dit voortraject heeft Bouwmensen zelf ontwikkeld en is gebaseerd op basis van bestaande lesstof. De zes weken dat iemand begint met het voortraject of de opleiding is geheel vrijblijvend en bevat alle basistools en theorie van de bouw, waardoor iemand gemakkelijker kan instromen bij een opleiding. Dit heeft Bouwmensen ontwikkeld om te zorgen dat iemand een zachte landing heeft. Hierin kan iemand kijken of de bouw wel passend is.

Stap 5: het opleidingstraject

Na het doorlopen van het traject van 6 weken wordt de keuze gemaakt voor de opleiding welke de persoon het meest aanspreekt in de bouw. Dit is een traject van 24 weken in totaal. Het is 12 weken theorie en 12 weken praktijk door middel van een stage. De 24 weken zijn met behoud van uitkering. Na de 24 weken krijgt de leerling betaald en een contract. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Zo'n traject de vooropleiding tot, in zo'n leerwerk omgeving duurt bij ons een halfjaar. En waarom een halfjaar. Het is 12 weken binnen en 12 weken buiten. Omdat die opleiding zoals die in elkaar zit, dat wij die versneld kunnen geven met een normaal niveau. Daarna doen we ze 12 weken op stage en daarna krijgen ze een contract. Dat is behoud met uitkering.”*

Als iemand een baan heeft en niet met behoud van uitkering het traject hoeft te doorlopen, dan worden er contracten aangeboden. Bouwmensen heeft dus de mogelijkheid om een versnelde opleiding te verzorgen in een opleidingstraject. Dit is in samenwerking met Aventus en UWV. Dit wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

Begeleiding

De begeleiding van een zij-instromer tijdens het traject is erg van belang. De begeleiding wordt georganiseerd door de leermeesters die op de werkvloer staan. Deze leermeesters geven een op een begeleiding aan de zij-instromer op de werkplaats en hebben daardoor goed overzicht. De manager van Bouwmensen geeft aan dat het altijd gaat om de kwaliteit in plaats van de kwantiteit. Daarnaast moet de instructie duidelijk zijn. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Iemand moet een opdracht geven. Die instructie moet duidelijk zijn. Je moet diegene de tijd geven”*

Naast dat er de tijd wordt gegeven moet een leermeester ook geduldig kunnen zijn. Dat is erg lastig omdat vaak de focus ligt op de productie. De consequenties bij het geven van een onduidelijke instructie is dat de werkzaamheden niet goed worden opgepakt door een zij-instromer.

4.1.6. Samenwerking met andere partijen

Bouwmensen werkt samen met de volgende partijen: UWV, Gemeente Apeldoorn (Lucrato) en Aventus.

UWV en Gemeente Apeldoorn (Lucrato)

Bouwmensen werkt samen met het UWV en Gemeente Apeldoorn door middel van een traject die zij-instromers kunnen doorlopen. Dit betreft het voor- en opleidingstraject. Als zij-instromers dit traject doorlopen dan doen zij dit met behoud van een uitkering. Dit is mogelijk gemaakt door het UWV en gemeente Apeldoorn.

“Ja, we werken wel samen met het UWV, maar dat wil nog niet zeggen dat hier een groepje op de stoep staat met nou jongens we zijn er weer. Nee, nee dat werkt niet zo. En toen heb ik met het UWV gezeten en gezegd dat ik graag wat met hun samen wil doen maar dat er een model bedacht moet worden van wat, waarbij iedereen zijn eigen geld meebrengt. Een hybride model. En de medewerker investeert keihard in zichzelf om een goede een medewerker te worden”.

Het UWV en de gemeente faciliteert hierin de uitkering en Bouwmensen als de plek om iemand op te leiden en uiteindelijk een baan kan realiseren. Door iemand eerst te laten werken met behoud van een uitkering werkt goed. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“En dat werkt heel goed, dat mensen eerst hun uitkering behouden en zichzelf laten zien en daarna recht hebben op het geld waarvoor ze werken? Manager Bouwmensen: Ja, want voor niks wil iedereen wel een werknemer hebben.”*

Aventus

Bouwmensen werkt samen met Aventus door middel van een constructie om zij-instromers op te leiden tot echte vakmannen. Bouwmensen verzorgt hierin het praktijkgedeelte in de bouw en Aventus verzorgt het onderwijs. Met het praktijkgedeelte wordt het geven van de praktijklessen op de werkplaats bedoeld, te denken valt aan metselen en timmeren. Docenten geven daar op de locatie les. *“Je hebt onderwijskunde en opleidingskunde en dat matcht niet bij elkaar. Aventus die moet volgens het ministerie van onderwijs diploma's verstrekken en daar hebben zij verplichtingen bij, en die zijn streng. En daarbij hebben ze weinig mogelijkheden voor wat extra's. Dus verzorgen wij de onderwijskunde. En als je een echte bouwer aan het woord laat en laat doen wat die wil. Als je daar echt naar luistert dan ben je meer functie training bezig als met een brede opleiding. Daar zit altijd een gezond spanningsveld en daar zitten wij precies tussen.”*

4.1.7. Matching tussen kandidaat en organisatie

Er wordt een match gemaakt tussen kandidaat en organisatie als Bouwmensen het gevoel heeft dat dit een medewerker voor hun bedrijf zou kunnen zijn. Hier komt gevoel bij kijken en er moet vertrouwen zijn. Dit wordt tijdens het interview achterhaald door de houding van iemand te observeren en wordt er onderbouwd waarom diegene de bouw in wilt. Er worden afspraken gemaakt en uitgelegd hoe het proces bij Bouwmensen in elkaar steekt. Na 6 weken heeft Bouwmensen snel door of iemand wel of niet in de bouw past. Het vrijblijvende slaat aan waardoor de keuze altijd zelf wordt gemaakt door de medewerker die zelf kiest voor de bouw. Daarom is het zo belangrijk dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf wordt gelegd.

4.1.8. Essentiele aspecten tijdens het werving- en selectieproces van zij-instromers.

Aandachtspunten

Tijdens het hele werving- en selectieproces is consistentie ontzettend belangrijk. Het hele proces moet van begin tot eind kloppen. Dit wordt aangegeven in de volgende quote: *“Mensen hebben gelijk in de gaten of jij commercieel aan het werven bent of dat je echt wil dat ze bij je bedrijf willen komen werken. Je moet echt consistent zijn en dat is heel moeilijk. Omdat je onderweg van alles tegenkomt.”*

Tijdens het proces moet het duidelijk zijn welke mogelijkheden er zijn en hier zullen afspraken over gemaakt moeten worden. Dit gebeurt door dit te bespreken tijdens een open gesprek na de kickstart.

Draagvlak

Om het traject te laten slagen moet er draagvlak aanwezig zijn bij de collega's. Vooral de collega's op de werkvloer die de zij-instromers moeten meenemen zijn doorslaggevend. Hier valt of staat het traject mee. *“Daar heb je mensen voor nodig die met de neus dezelfde kant op staan. Er is een hoge mate van flexibiliteit. Die grote collectiviteitsgedachte die er vroeger ooit was die is er niet meer. Al die werknemers, die kunnen jou zij-instromer maken en breken. Je moet daar goede mensen voor hebben en die moet je goed geïnstrueerd hebben.”*

Onderstaand is een visuele weergave van het werving- en selectieproces van zij-instromers binnen de Bouw te zien.



4.2 Wat zijn de 'best practices' omtrent het werving- en selectieproces voor zij-instromers bij Dros Schoonmaakdiensten?

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Het werving- en selectieproces van zij-instromers wordt bij Dros Schoonmaakdiensten toegelicht.

4.2.1. Type zij-instroomer bij Dros Schoonmaakdiensten

De type zij-instroomer dat bij Dros Schoonmaakdiensten (hierna Dros) instroomt zijn als volgt:

- Wajongers. Deze mensen hebben vaak een afstand tot de arbeidsmarkt bij wie op jonge leeftijd een handicap is geconstateerd waardoor zij recht hebben op een Wajong uitkering;
- Mensen uit de bijstand. Deze mensen vallen onder de gemeente, omdat zij een bijstandsuitkering ontvangen;
- Mensen vanuit het UWV met een WW-uitkering, WIA of Wajong.
- Mensen vanuit het praktijkonderwijs. Dit zijn mensen van 12 tot 20 jaar die op het praktijkonderwijs zitten door een onderwijsachterstand.

Er wordt bij Dros onderscheid gemaakt in twee afdelingen waarin een zij-instroomer aan het werk kan gaan. Dit zijn de afdelingen interieurverzorging en afdeling specialistisch. Hier wordt het schoonmaken van panden, kantoren en openbare ruimtes mee bedoeld. Daarnaast is er een specialistische richting waarin de medewerkers verantwoordelijk zijn voor gevelreiniging, vloeronderhoud en glasbewassing.

4.2.2. Aanlevering van zij-instromers

Naast dat er mensen worden 'aangeleverd' of 'instromen' door een eigen manier van werven zijn er ook mogelijkheden dat er zij-instromers via andere partijen bij Dros worden aangeleverd. Partijen waardoor zij-instromers aangeleverd kunnen worden zijn het UWV, Lucrato en De Bolster praktijkonderwijs.

4.2.3. Manier van werven

Dros krijgt zij-instromers aangeleverd door hun eigen manier van werven. Hier wordt social media voor gebruikt, zoals Indeed en LinkedIn waarop vacatures worden geplaatst. Mensen kunnen reageren op een advertentie die wordt gepost. Dit kan telefonisch maar ook per mail of via inloop. Dat laatste wil zeggen dat een sollicitant bij de locatie langs gaat.

Dros werft mensen in eerste instantie door goed zichtbaar te zijn in de regio. Dit doen zij door het gebruik van social media, zoals LinkedIn en Facebook. Hier worden diverse advertenties geplaatst. Naast dat Dros gebruikt maakt van social media hebben zij ook nauw contact met de Bolster praktijkonderwijs in Apeldoorn. Op deze school krijgen leerlingen les in schoonmaakwerk. Deze lessen worden verzorgd door een rayonleider vanuit Dros. Leerlingen van de praktijkschool hebben de mogelijkheid om stage te lopen bij Dros, omdat ze dan nog geen 18 jaar zijn. Op die manier houdt Dros binding met het praktijkonderwijs.

4.2.4. Wervingskanaal

Kanalen die Dros hanteert om haar mensen te werven zijn de reguliere kanalen die veelal gebruikt worden. Voorbeelden hiervan zijn Indeed, LinkedIn (zie figuur 5) en werk.nl.



Figuur 5. LinkedIn bericht Dros (manier van werven via social media).

4.2.5. Eerste contactmoment via telefonische intake

Het eerste contactmoment met een sollicitant is een telefonisch intakegesprek. Tijdens dit gesprek wordt door de P&O adviseur een aantal standaard vragen gesteld om te achterhalen waarom iemand heeft gesolliciteerd. Tijdens het telefonische intakegesprek probeert de P&O adviseur zoveel mogelijk af te kaderen, zodat er een helder beeld wordt gevormd van de sollicitant. Tijdens dit gesprek wordt er gevraagd waarom iemand de schoonmaakbranche in wil, welke opleidingsachtergrond diegene heeft en voor hoeveel uur diegene aan het werk kan. Vaak wordt het in het telefonische intakegesprek duidelijk of iemand wel of geen achtergrond heeft. Met achtergrond wordt bedoeld of iemand iets meer begeleiding nodig heeft en uit een doelgroep komt. Het kan bijvoorbeeld zijn dat het iemand is die uit de bijstand komt. Vaak wordt er door de sollicitant zelf al aangegeven dat diegene een begeleider heeft of in de bijstand zit etc. Mocht dit het geval zijn dan gaat de P&O adviseur met diegene in gesprek op kantoor. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Maar heb ik in het gesprek al wel door dat er wat meer achtergrond is dan ga ik zelf het kennismakingsgesprek hieraan met iemand.”* De P&O adviseur verwijst de sollicitant door naar een rayonleider die het verder oppakt, indien de P&O adviseur de indruk heeft dat er niet veel ‘bijzonders’ aan de hand is met de sollicitant.

4.2.6. Interview als selectiemethode

Is er wel een gevoel dat iemand baggage of problematiek heeft waardoor iemand net even een stukje extra begeleiding nodig heeft dan wordt diegene uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek op kantoor. Dit gesprek wordt altijd gevoerd door de P&O adviseur met eventueel een begeleider van die persoon of een leidinggevende van een pand waar de sollicitant voor zou kunnen gaan werken.

Structuur gesprekken

Er worden regelmatig gesprekken met een nieuwe medewerker gevoerd. Dit is standaard 1 keer per maand. Het hangt er vanaf hoeveel begeleiding iemand nodig heeft en wat de frequentie dan is van de gesprekken. Dit kan dan meer dan 1 gesprek per maand zijn.

4.2.7. Selectie eisen

Omdat het schoonmaakwerk laagdrempelig werk is, worden er geen hoge selectie eisen gesteld aan een medewerker. De basiseisen die worden gesteld zijn:

- Iemand moet de Nederlandse taal goed beheersen. Met goed wordt bedoeld dat ze de producten en materialen weten waarmee ze moeten werken en dat ze zich verstaanbaar kunnen maken. Ze hoeven het niet vloeiend te spreken of te schrijven. De medewerkers komen bij klanten op locatie omdat ze daar schoonmaken en daar is altijd communicatie nodig;
- Er wordt gekeken naar gedrag. Hiermee wordt er gefocust op de werknemersvaardigheden. Voorbeelden hiervan zijn het op tijd komen, op welke manier er andere mensen worden aangesproken en hoe wordt er omgegaan met andere mensen. Dit is bijna belangrijker dan het schoonmaken zelf;
- Iemand moet open kunnen communiceren. Dros vindt het erg belangrijk als er op een open manier wordt gecommuniceerd. Als er iets dwars zit dan moet dat ook gezegd worden. Aan de andere kant moeten medewerkers ook feedback kunnen en willen ontvangen;
- Betrouwbaarheid. Iemand moet betrouwbaar zijn omdat de medewerkers zelfstandig of in een tweetal bij klanten op locatie komen. Dus er moet vertrouwen zijn in de vrijheid die iemand krijgt.

4.2.8. Samenwerking met andere partijen

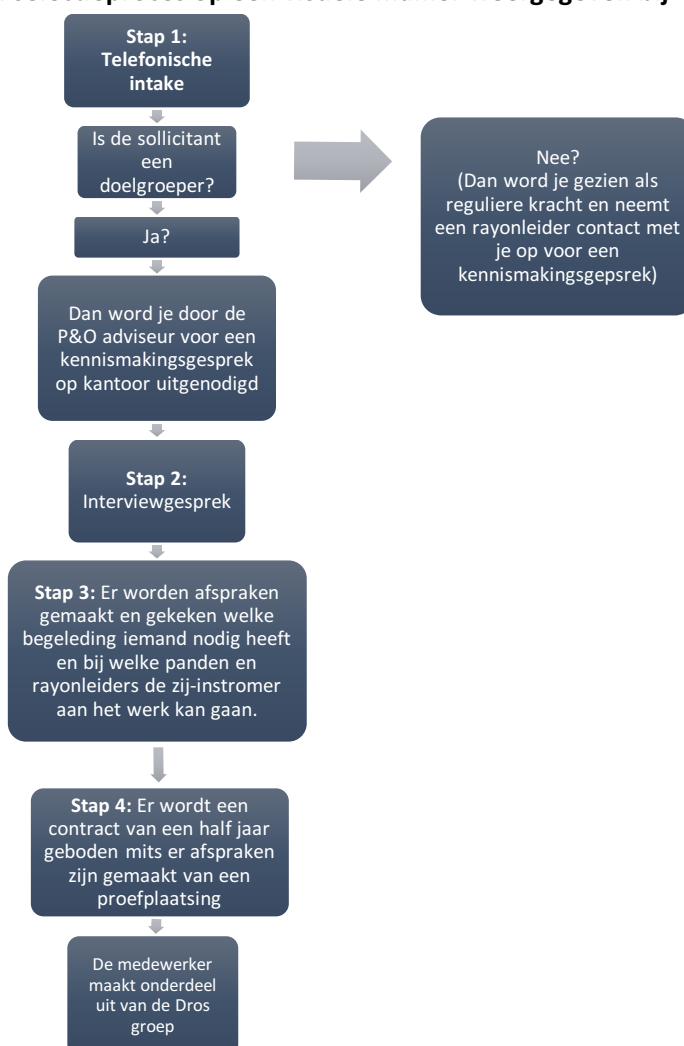
Zoals hiervoor al even werd aangekaart bij de aanlevering van zij-instromers werkt Dros samen met het UWV, Lucrato en de Bolster praktijkonderwijs. Per organisatie waarmee wordt samengewerkt wordt er uitgelegd hoe deze samenwerking in elkaar zit:

- UWV: Bij het UWV worden de aanvragen vanuit Dros neergelegd bij de werkgeversservicepunten. Hierbij moet er gedacht worden aan een vacature/advertentie. De adviseurs/consulenten gaan dan kijken op basis van de aanvraag of er geschikte mensen in de kaartenbakken zitten die op de vacature passen. Mocht er een geschikte kandidaat naar voren komen dan wordt er gekeken uit welke doelgroep de kandidaat komt, welke begeleiding er nodig is en of er een proefplaatsing wordt toegepast;
- Lucrato: Dros heeft met Lucrato veel contact, omdat zij op de locatie van Lucrato schoonmaken. Hierdoor is er veel binding met Lucrato en kan er snel geschakeld worden als er nieuwe medewerkers nodig zijn;
- De Bolster praktijkonderwijs: Hier worden schoonmaaklessen verzorgd door de rayonleider en op deze manier blijft er binding tussen het praktijkonderwijs en Dros. Vaak lopen de leerlingen een tijdje stage vanuit school bij Dros.

Behoud en begeleiding van de zij-instromer

Zij-instromers worden behouden, doordat ze de juiste begeleiding krijgen en duurzaam worden gebonden aan een organisatie. De begeleiding is niet voor iedereen weggelegd. De zij-instromers worden dan ook specifiek verdeeld onder een aantal rayonleiders die het vooral leuk vinden om mensen uit diverse doelgroepen te begeleiden. Sommige rayonleiders hebben zelfs een diploma voor het begeleiden van mensen. Het is hierbij belangrijk dat de aandacht op een juiste manier wordt gegeven. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Aandacht is zo ontzettend belangrijk. Leer je mensen kennen zeggen wij altijd. Want dan weet je ook wat er speelt.”*

Hieronder wordt het werving- en selectieproces op een visuele manier weergegeven bij Dros Schoonmaakdiensten:



4.3 Welke partijen zijn op welke manier betrokken bij het werving- en selectieproces voor zij-instromers?

Binnen deze paragraaf worden er drietal betrokken partijen toegelicht die antwoord geven op de tweede deelvraag. De zijn partijen zoals Aventus, UWV en Lucrato.

4.3.1. Aventus

Algemene rol Aventus

Aventus is een onderwijsinstantie die passend onderwijs verzorgt op middelbaar beroepsonderwijs (mbo) niveau 1 tot en met 4. Het doel van Aventus is het opleiden van mensen en het begeleiden in het behalen van een diploma. Omdat Aventus ook merkt dat de aanwas van studenten bij het vmbo achteruit loopt moet zij wel meer doen met zij-instromers. Dit wordt aangegeven in de volgende quote: *“Het wisselt ontzettend per opleiding, per branche hoeveel wij al doen met zij-instromers. We merken wel dat de instroom van vmbo dat dat gewoon terugloopt dus we moeten wel.”* Daarnaast heeft Aventus de wettelijke plicht om onderwijs passend te maken voor de studenten. Dit wordt aangegeven met volgende quote: *“Dus je probeert het wel passend te maken. Want dat is gewoon onze plicht van de overheid zeg maar, wettelijke plicht.”*

Aanlevering van zij-instromers bij werkgevers via Aventus

Er kunnen niet zomaar zij-instromers aangeleverd worden bij een werkgever. Dit gaat altijd in combinatie met onderwijs. Als er een organisatie in beeld is, wordt er gesproken over een beroepsbegeleidende (BBL) plek. Voor de BBL-leerlingen is er altijd een werkplek nodig, dus ook een werkgever. Er wordt alleen een onderwijsplek aangeboden als er ook sprake is van een baan en dus werkgever. Bij zij-instromers is er dus in de meeste gevallen altijd sprake van een BBL-opleiding. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Wij bieden geen onderwijsplekken aan zij-instromers zonder een werkgever die garant staat voor die baan.”*

Belangrijke voorwaarde voor een werkgever

Voordat een leerling bij een werkgever aan het werk kan in combinatie met het volgen van onderwijs, wordt er eerst gekeken of de organisatie een erkenning heeft voor een bepaalde opleiding. Dit betreft de SBB-erkenning waarmee een organisatie een erkend leerbedrijf is. Mocht een organisatie deze erkenning niet hebben dan mag een leerling ook niet stagelopen.

Type zij-instromers/doelgroep

In het voorgaande stuk tekst werd al even kort toegelicht dat er onderscheid wordt gemaakt tussen twee groepen, namelijk beroepsopleidende (BOL) en BBL. Dit is afhankelijk wat een leerling wil. Bij een BOL-opleiding is een leerling 3 dagen per week op school en 2 dagen per week op zijn of haar stageadres. Bij een BBL-opleiding is een leerling 4 dagen per week aanwezig in de praktijk. Dat wil zeggen 4 dagen bij de werkgever en 1 dag in de week op school voor de theorie.

Daarnaast zijn er nog een aantal zij-instromers waarin onderscheid wordt gemaakt bij Aventus:

- **Entree leerlingen.** Dit zijn leerlingen die vanuit het voortgezet onderwijs (vmbo) zijn uitgevallen. Deze leerlingen beginnen in niveau 1. Dit zijn bijvoorbeeld leerlingen die geen vmbo-diploma hebben behaald. Het grootste gedeelte dat in de entree groep zit zijn jongeren of iets oudere jongeren die leerplichtig zijn. Redenen dat deze leerlingen uitvallen zijn door bijvoorbeeld psychische- en gedragsproblemen;
- **Statushouders (inburgeraars).** Dit is een grote groep bij Aventus. Statushouders doen een inburgeringscursus waarin ze de Nederlandse taal leren. Zodra de statushouders hun inburgering hebben gehaald wordt er gekeken waar diegene kan instromen en op welk niveau. Dit heeft te maken met de achtergrond van de statushouders. Hier wordt onder andere werkervaring en kennis mee bedoeld.

Rol in het werving- en selectieproces van zij-instromers

Aventus kan een rol spelen voor het aanbieden van onderwijs in het werving- en selectieproces. Dit gebeurt aan de hand van diverse constructies. Bij Bouwmensen en in de zorg werden een aantal voorbeelden gegeven waarin Aventus onderwijs biedt en uiteindelijk medewerkers een diploma kunnen halen. Er is dan een opleidingstraject waarin Aventus samen met een organisatie afstemt hoe dit in te vullen is en op welke manier het onderwijs geregeld kan worden.

Praktijkvoorbeelden van samenwerkingen tussen Aventus en andere organisaties in de zorgsector

Tijdens het interview met de relatiemanager van Aventus werden voornamelijk voorbeelden uit de zorg aangekaart en werd Bouwmensen ook aangehaald. De constructie tussen Bouwmensen en Aventus is uitgelegd in de voorgaande paragraaf.

In de zorg heeft Aventus een samenwerking met diverse zorginstanties. Door het personeelstekort in die branche hebben de zorginstanties gekeken om hoeveel mensen dit ging en welke functies er voornamelijk nodig waren. Het grote tekort is vooral voor de functie van verzorgende individuele gezondheidszorg (IG). Hierop heeft Aventus ingespeeld door een basis voortraject van 10 dagen in 6 weken aan te bieden, zodat iemand gemakkelijker in de BBL-opleiding kan instromen en direct klaar is voor de zorg. Het voortraject is opgebouwd door in 10 les dagen in een periode van 6 weken. Dit betekent lesdagen van 1 a 2 dagen in de week. In deze 10 dagen worden de basisvaardigheden van de zorg aangeleerd.

Dit is tevens een samenwerking samen met Lucrato en UWV. De consultants bij Lucrato en adviseurs bij het UWV kunnen mensen enthousiast maken om te zich om te laten scholen voor de zorg en uiteindelijk opgeleid te worden als verzorgende IG. Vanuit deze twee partijen kunnen dus ook zij-instromers instromen bij Aventus die kenbaar hebben gemaakt interesse te hebben in de zorg.

Afspraken voor aanlevering van zij-instromers bij Aventus

Omdat de aanlevering in deze zin niet van toepassing is bij Aventus zullen er andere afspraken gemaakt moeten worden om een samenwerking te organiseren. Aventus staat overal voor open en is flexibel om te kijken hoe onderwijs ingeregeld kan worden. Als de behoefte bij een werkgever helder is, kan Aventus daarop inhaken. Werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden door zij-instromers moeten in lijn staan met het kwalificatiedossier.

Aandachtspunt voor het werving- en selectieproces van zij-instromers

- Een belangrijk aandachtspunt voortgekomen uit het interview met Aventus is dat **de begeleiding** van de zij-instromer op een goede manier moet gebeuren. Als een zij-instromer op de werkvloer komt dan moet diegene begeleid worden door iemand die met verschillende doelgroepen kan omgaan. Vanuit de student werd ook door de stage coördinator aangegeven dat de behoefte met name zit in de begeleidingsfeer.

4.3.2. UWV

Algemene rol UWV

Het algemene doel van het UWV is de uitvoering van de werknemersverzekeringen. Het UWV wil besparen op uitkeringsgeld. Zij willen zoveel mogelijk uitstroom generen, zodat mensen niet meer terugvallen in de uitkering.

Echter is het zo dat in deze tijd waarin er een mismatch aanwezig is op de arbeidsmarkt het UWV veel meer gericht is bij het opzetten van diverse trajecten. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Onze rol is veel meer verschoven van simpel vraag en aanbod bij elkaar brengen naar meer het smeden van trajecten.”*

Aanlevering van zij-instromers

Het is mogelijk vanuit het UWV dat zij-instromers worden aangeleverd bij een organisatie. Zodra iemand zich meldt voor een uitkering dan is diegene in beeld bij het UWV. Voor elke sector zijn er werkgeverspunten waarin er adviseurs verantwoordelijk zijn voor het contact met de bedrijven in de regio die onder een bepaalde sector vallen. De adviseurs proberen de werkzoekende bij een organisatie aan het werk te krijgen en hiermee de uitkering te beëindigen. Er wordt voornamelijk gefocust op een langdurige plek waardoor er perspectief kan worden geboden. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *‘Je wil dat mensen eigenlijk niet meer terugkomen. We willen het draaideur effect voorkomen. En om perspectief te bieden is dat veel beter om iets te bieden waarin iemand echt wat aan heeft.’*

Type zij-instromers/doelgroep

De doelgroepen die bij het UWV zijn ondergebracht zijn als volgt:

- Mensen met een werkloosheidsuitkering (WW);
- Mensen die onder de wet werk inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) vallen;
- Mensen die onder de wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jong gehandicapten vallen (Wajong).

Rol in het werving- en selectieproces

Het UWV kan een grote rol spelen in het werving-en selectieproces van zij-instromers. Zij kunnen een rol spelen in het faciliteren van het aanleveren van zij-instromers maar ook in het aanbieden van middelen waardoor het proces aantrekkelijker kan zijn om iemand aan te nemen.

Het UWV heeft de mogelijkheid om een proefplaatsing in te zetten voor maximaal twee maanden. Dit kan langer zijn maar dan moet dit goed onderbouwd worden. Een proefplaatsing is een instrument dat het UWV kan inzetten waardoor de werkzoekende kan werken voor een periode met behoud van uitkering. Mocht dit in die periode niet goed gaan dan is dat niet erg. Maar een proefplaatsing biedt in principe de werkgever en de werknemer de ruimte om te kijken of het inderdaad is zoals wat ze verwacht hadden. Op het moment dat een medewerker twijfelt, valt diegene terug op het UWV en kan zich dan richten op een andere richting.

Het UWV is flexibel om mee te denken in opties. Als er een traject wordt aangegaan dan staan zij er voor open om hieraan mee te werken en te kijken wat mogelijk is. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Vaak wordt er gekeken naar de lengte van de trajecten. Dan wordt er gekeken wat wij in kunnen zetten. Als het bijvoorbeeld langer nodig heeft dan die 2 maanden dan moeten we kijken of we iets anders kunnen inzetten dan de proefplaatsing. Dat is bespreekbaar.”*

Afspraken voor aanlevering van zij-instromers richting werkgevers

Als het UWV samenwerkt met een organisatie dan zullen de afspraken moeten worden vastgelegd in een overeenkomst of een governance. Er zijn geen specifieke afspraken of voorwaarden voor een samenwerking. Het enige dat heel erg belangrijk is, is dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden. Deze afspraken berusten op het doel dat een organisatie heeft om een medewerker aan te trekken. Betreft het een functie voor langere tijd, dan worden er op maat afspraken gemaakt. Bijvoorbeeld om hoeveel uur gaat het en zijn er eventueel andere middelen nodig om het proces

effectiever te laten verlopen. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Er is hierin wel maatwerk maar als je het hebt over meer mensen dan is het fijn om een aantal basis afspraken vast te leggen in een governance/samenwerkingsovereenkomst. Zodat ieder weet van tevoren waar diegene aan toe is en zodat je niet elke keer dingen af moet gaan spreken. Er moeten duidelijke afspraken komen zodat iemand van tevoren weet waar diegene aan toe is. En dat zullen we gewoon met elkaar moeten afstemmen wat mogelijk is. Je moet van tevoren duidelijk zijn wat je doel is.”* Naast dat het doel helder moet zijn, moet het traject dat een organisatie aangaat met een zij-instromer ook goed doordacht zijn. Alleen op deze manier kunnen er afspraken gemaakt worden. Als er iets wordt afgesproken met het UWV over een traject met behoud van uitkering dan is er sprake van een beperkt recht in een bepaalde periode. Dit is van belang om af te stemmen met het UWV, omdat niet iedere doelgroep in aanmerking komt voor een bepaald traject.

Aandachtspunten voor werkgever bij het werving- en selectieproces van zij-instromers

Vanuit het interview met de twee adviseurs van de sector techniek werden er ook een aantal aandachtspunten gegeven die opvallen in de huidige arbeidsmarkt.

- Organisaties die met zij-instromers willen werken moeten aan **employer branding** doen. Volgens de adviseurs is er sprake van concurrentie op de arbeidsmarkt met sectoren waar ook veel kansen liggen zoals ICT. Daarnaast concurreert de technische branche ook met sectoren waarin er betere arbeidsvoorwaarden gelden en men niet door het hele land hoeft te reizen. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Je concurreert nu met allerlei branches waar je minder vies van wordt over het algemeen, die betere arbeidsvoorwaarden hebben waarbij je in de avond thuis kan zijn en niet het hele land door hoeft etc. Door alleen maar te zeggen hoe mooi je bedrijf wel niet is, daar kom je er niet mee. Je ziet nog steeds dat er heel veel bedrijven denken dat dat het wel is. Het employer branding. Dus het laten zien hoe goed je bent als werkgever.”* Alleen laten weten hoe mooi een bedrijf is en wanneer er feesten georganiseerd worden, is niet genoeg. Er moet een plan liggen zoals bijvoorbeeld een opleidingsplan, er moet perspectief geboden kunnen worden en laat een werkgever zien hoe goed zij is voor haar medewerkers. Dat is waar de mensen behoefte aan hebben;
- Er worden **te hoge instroomeisen** gesteld bij werkgevers binnen de techniek. De adviseurs vanuit de techniek komen vaak te hoge instroomeisen tegen bij werkgevers. Zoals minimaal een mbo 4 diploma en werkervaring in de branche. Dit is bijna niet haalbaar omdat je hier niet gelijk iemand kunt plaatsen;
- **Maatwerk** is de manier om de kloof te dichten tussen vraag en aanbod. Dit is ontstaan door een mis match tussen vraag en aanbod. Het blijft constant maatwerk. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Het is echt maatwerk. Het hangt af van de functie en van de persoon. Een installatie of elektromonteur is een complexere functie dan metaalbewerker.”;*
- Je hebt ambassadeurs nodig op de werkvloer van onder tot boven. Er zal dus **draagvlak gecreëerd** moeten worden om het proces te laten slagen. Met name de mensen op de werkvloer zijn belangrijk, want daarmee kan het proces slagen of niet slagen. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Die mensen die direct samen werken met zij-instromers zijn essentieel voor het welslagen. De zij-instromer moet daar goed opgevangen worden want anders kan het misgaan. Het meenemen van de operationele manager die daadwerkelijk in de uitvoering met die zij-instromers te maken hebben, die moet je niet te laat laten inhaken. Die moet je betrekken in het verhaal en vragen hoe zij dat op die manier gaan doen. Je hebt ambassadeurs nodig op de werkvloer van onder tot boven.”*

4.3.3. Lucrato

Algemene rol Lucrato

Lucrato is het re-integratie bedrijf van de gemeente Apeldoorn. Hier zitten mensen van wie verwacht wordt dat zij binnen een jaar weer aan het werk kunnen. Deze mensen ontvangen een uitkering vanuit de participatiewet. Het doel van Lucrato is dat zij deze groep mensen begeleiden naar werk.

Aanlevering zij-instromers van Lucrato naar een werkgever

Zij-instromers kunnen aangeleverd worden vanuit Lucrato. Als het helder is welke behoefte een werkgever heeft dan kunnen zij daarop selecteren. Consulanten zijn aangesteld om de eerste 'match' te maken in de caseload.

Type zij-instromers/doelgroep

De type zij-instromers of ook wel gezegd de doelgroep die onder Lucrato vallen zijn de volgende personen:

- **Jongeren uit het voortgezet speciaal onderwijs (VSO).** Dit zijn bijvoorbeeld schoolverlaters die uit het praktijkonderwijs, voortgezet en speciaal onderwijs komen. Deze jongeren worden ook wel Nuggers genoemd omdat zij vaak geen recht hebben op een uitkering;
- **Mensen die onder het doelgroep register vallen.** Deze mensen zijn vergelijkbaar met de Wajong mensen. Deze mensen hebben een verminderde loonwaarde en hebben een extra stukje begeleiding nodig. Iemand die in het doelgroep register valt die kan niet het wettelijke minimumloon verdienen. De verklaring wordt afgegeven door het UWV. Dit kan betekenen voor een werkgever die iemand uit de doelgroep register aan het werk hebt dat het loon wordt aangevuld omdat er sprake is van een loonkostensubsidie.
- **Statushouders.** In totaal zijn er ongeveer 100 statushouders in begeleiding bij Lucrato. Hier is een groot verschil tussen Syrische en Eritrese statushouders. Syrische statushouders zijn makkelijker bemiddelbaar dan Eritrese statushouders. Het verschil wordt door de consulent met behulp van de volgende quote aangegeven.

"De mensen uit Syrië hebben over het algemeen wel een opleiding gedaan een vak geleerd. De Syrische cultuur sluit aardig aan bij Nederlandse cultuur maar bij de mensen uit de Eritrea niet. Die hebben over het algemeen niet gestudeerd en veel op het land gewerkt. Nederland en is voor hun echt een cultuurshock."

Rol in het werving- en selectieproces van zij-instromers richting werkgevers

Lucrato kan als partij betrokken zijn bij het aanleveren van zij-instromers voor de technische organisaties. Ook kunnen zij diverse middelen aanreiken aan werkgevers en medewerkers om bijvoorbeeld een aftastperiode aan te gaan en te kijken of het verwachtingspatroon hetzelfde is. Deze middelen worden in de volgende paragraaf toegelicht. Ook worden daarbij de afspraken helder wat een organisatie zal moeten vaststellen als zij een samenwerking aan willen gaan met Lucrato.

Afspraken voor aanlevering zij-instromers van Lucrato naar een werkgever

Het is van belang dat er goed contact is tussen een werkgever en een consulent van Lucrato. Er is verschil in het soort consulenten, want er zijn namelijk interne en externe consulenten. De externe consulenten hebben contact met de werkgevers en gaan ook mee op bedrijfsbezoeken. Het is van belang dat de consulenten dus weten wat een bedrijf nodig heeft, wat voor sfeer er heerst bij de werkplek en welke eisen er gelden om iemand te kunnen laten instromen.

Mogelijke middelen die ingezet kunnen worden

Middelen die Lucrato kan inzetten om de plaatsing voor de werkgever wat gemakkelijker te laten verlopen is mogelijk door het inzetten van de volgende middelen:

- **Een proefplaatsing met behoud van uitkering.** De duur van een proefplaatsing kan zelf worden bepaald en het is niet zo dat die maximaal 2 maanden kan zijn zoals bij het UWV. Wel geven de respondenten aan dat zij adviseren dat een proefplaatsing van 3 maanden eigenlijk wel het maximum is. Een organisatie moet mensen ook weten te binden en in de tijd van 3 maanden proefplaatsing komt het vaker voor dat een medewerker elders een baan heeft gevonden waar diegene wel een contract kan krijgen;
- **Een jobcoach of taalcoach kan ingezet worden.** Dit is mogelijk als een medewerker extra begeleiding nodig heeft op de werkvloer en er een perspectief aanwezig is dat iemand kan worden. De jobcoach kan een paar uur per dag aanwezig zijn om vragen te beantwoorden als er bepaalde zaken niet goed gaan of een medewerker loopt ergens tegenaan. Dan kan de medewerker dit kwijt bij een jobcoach. Een taalcoach kan specifiek worden ingezet voor mensen die de taal niet goed beheersen;
- **Een stage met behoud van uitkering.** Dit lijkt op een proefplaatsing, omdat hierbij de medewerker ook zijn uitkering behoudt tijdens het meelopen in het bedrijf. Het verschil is dat er bij een proefplaatsing de intentie is vanuit de werkgever om een contract aan te bieden en bij een stage is die intentie niet direct aanwezig.

Zodra er een zij-instromer aan het werk gaat bij een organisatie zullen er afspraken gemaakt moeten worden over de duur van het traject, de verwachting vanuit beide partijen, de baangarantie, welke middelen er ingezet zullen moeten worden en uiteindelijk moet het financieel ook vastgelegd worden qua uurloon en tarieven. Er kan een contract opgesteld worden door de accountmanager. Dit lijkt op een soort detacheringsovereenkomst.

Aandachtspunten voor het werving- en selectieproces van zij-instromers in de techniek

Vanuit de interviews van medewerkers van Lucrato werd de volgende aandachtspunten aangegeven die merkbaar zijn in de arbeidsmarkt:

- Technische organisaties stellen **te hoge instroomeisen**. Er wordt vaak minimaal mbo-niveau 2, niveau 3 of zelfs niveau 4 vereist. Deze niveaus zitten momenteel niet in de kaartenbakken bij Lucrato;
- **De begeleiding op de werkvloer zou eigenlijk gedaan moeten worden door een vaderfiguur.** Vanuit de interviews zijn er diverse perspectieven hoe de medewerkers van Lucrato daar tegenaan kijken. Het zou erg helpen als er een soort 'vaderfiguur' op de werkvloer staat die de jongens of meiden goed kan begeleiden maar ook een stuk vertrouwen kan geven. Het gaat niet alleen om het vak te leren maar ook allerlei andere competenties waardoor de medewerkers ook hun verhaal willen doen. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *"Weet je wat je soms nodig hebt is een vaderfiguur. Die af en toe een schop onder de kont geeft als dingen even niet lopen. Dat is eigenlijk, een soort van vertrouwenspersoon. Waar ze ook hun verhaal kwijt kunnen."*

4.4 Aan welke selectiecriteria moeten zij-instromers minimaal voldoen om in te stromen binnen Hamer?

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de derde deelvraag. Vanuit Hamer worden er een aantal selectiecriteria vastgesteld waaraan een zij-instromer aan zal moeten voldoen.

Behoefte vanuit de organisatie

Zoals al eerder beschreven in het eerste hoofdstuk blijft de behoefte vanuit de organisatie in de basis technisch uitvoerend personeel. Vanuit de interviews is gebleken dat iedere respondent hiervoor open staat om dit deels met zij-instromers in te vullen. Zoals het er nu uit ziet zijn er ongeveer 4 tot 5 plekken beschikbaar voor zij-instromers. Dit is gebaseerd op werkzaamheden die zij-instromers zonder of met weinig technische achtergrond kunnen uitvoeren op de werkplaatsen. Er is ruimte om deze plekken fulltime in te vullen.

Werkzaamheden die een zij-instromer kan uitvoeren per werkplaats

Per werkplaats zijn er werkzaamheden aanwezig die door zij-instromers kunnen worden uitgevoerd. Op basis daarvan zijn de selectie eisen gesteld en deze worden in de volgende sub paragraaf toegelicht.

De werkzaamheden die als 'prefab' worden gezien worden hieronder per werkplaats toegelicht:

- **Werktuigbouwkunde (WTB):** bij deze werkplaats worden er prefab werkzaamheden gedaan richting leidingwerk. Dit zijn voornamelijk montage werkzaamheden zoals het afzagen van een buis, schilderen, schoonmaken, bochten maken in de buizen en laswerkzaamheden;
- **Foja Bedrijfswagenservice (FBS):** hier kan een zij-instromer beginnen met laagniveau werkzaamheden, zoals het aanvullen en controleren van ruitenvloeistof of banden oppompen. Daarnaast is het sleutelen aan personenwagens maar voornamelijk aan vrachtwagens mogelijk. In deze werkplaats worden HIAB-kranen op een wagen gemonteerd. Dit wordt gezien door de algemeen directeur als een soort 'Ikea bouw pakket'. Dat zijn voornamelijk handelingen door allerlei bouten aan te schroeven en diverse constructies in elkaar te zetten.
- **Pomptank:** hier komen tanks binnen en gebeuren meerdere dingen, zoals leidingwerk, ontluchting, de pompen opbouwen en monteren volgens instructie. Deze werkzaamheden zijn wisselend per dag. Volgens de voorman van deze werkplaats is het elke dag anders en is het lastig om aan te geven wat er precies aan handelingen wordt gedaan op laag niveau. Wel zijn er dagelijkse werkzaamheden die op laagniveau uitgevoerd kunnen worden. Vanuit het interview met de voorman wordt dit aangegeven met de volgende quote: *"Wat je hier in elkaar sleutelt, dat is alles richting hydrauliek, pneumatiek en een beetje elektra. Het gaat om kleine tot grote tanks."*
- **Service:** hier komen pompen met schade binnen die hersteld moeten worden. Of een tank nozzle die gemaakt moeten worden. Dit zijn allerlei repeterende werkzaamheden.

Selectiecriteria

Er worden geen hoge eisen gesteld aan een zij-instromer om te kunnen instromen binnen de organisatie. Er zijn geen 'harde' eisen voor diploma's of bepaalde certificeringen. Zelfs een rijbewijs is niet verplicht. Een zij-instromer die in de technische sector aan het werk wil en dit bij Hamer wil uitvoeren zal over de volgende minimale competenties moeten beschikken:

- In de basis zal iemand **technisch inzicht** moeten hebben. Iemand heeft technisch inzicht als diegene het leuk vindt om klussen in huis op te pakken, interesse heeft in techniek, weet welke gereedschappen er in de basis zijn en gebruikt kunnen worden. Het beste zou zijn als iemand het leuk vindt om te sleutelen aan brommers of auto's. Iemand zal technisch inzicht moeten hebben en handig zijn. Met handig wordt bedoeld dat iemand weet wat voor soort

gereedschap er is en op welke wijze gereedschap vastgehouden wordt. Als iemand het bijvoorbeeld leuk vindt om Ikea bouwpakketten in elkaar te zetten dan kun je hier aan het werk. Dit wordt aangegeven met de volgende quote: *“Als je kunt sleutelen, je bent een beetje handig en je krijgt een Ikea bouwpakket ook in elkaar dan kun je hier ook aan het werk.”*

- Iemand zal **gezond** moeten zijn van lijf en leden. Iemand zal fysiek gezond moeten zijn omdat er uitvoerend werk zal moeten worden verricht. Ook moet iemand buiten willen werken en niet bang zijn om vieze handen te krijgen;
- De **sociale vaardigheden** moeten goed onderlegd zijn. Dit betekent dat een zij-instromer op een normale manier weet te communiceren met collega's en afspraken nakomt. Hiermee wordt bedoeld dat iemand beleefd is en bepaalde gedragsregels nakomt;
- De zij-instromers moet de **Nederlandse taal beheersen**. Luistervaardigheden moeten goed onderlegd zijn. Een zij-instromer zal instructies moeten uitvoeren die zij of hij krijgt van een collega/voorman op de werkvloer. Deze instructies zal een zij-instromer moeten kunnen opvoeren;
- Je bent **ondernemend en proactief** in het werk. Hamer is op zoek naar aanpakkers die leergierig zijn en open staan om nieuwe dingen te leren binnen de techniek. Dit betekent dat iemand niet in een hoek moet gaan zitten en alles op zich af moet laten komen.

Matching tussen kandidaat en organisatie

Er is een match tussen een zij-instromer en Hamer als diegene aan de gestelde selectiecriteria voldoet. Daarnaast zal er tijdens het interview een bepaalde klik moeten zijn. Dit bepaalt de eerste indruk en dus of deze persoon een medewerker voor de organisatie kan zijn. Hamer wilt een zij-instromer de kans geven om de techniek in te gaan als diegene die kans ook met beide handen wilt aanpakken. Dit wordt duidelijk gemaakt in de volgende quote door de algemeen directeur: *“Als iemand er bewust van is dat diegene kiest voor de techniek, dan willen wij ervoor gaan. Zij kiezen dan bewust om in de techniek te gaan.”*

Vanuit de interviews is gebleken dat het niet uitmaakt welke achtergrond iemand heeft. Hamer staat er open voor om mensen een kans te geven.

Hoofdstuk 5. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven op basis van de resultaten die in het voorgaande hoofdstuk zijn beschreven. Het doel van dit hoofdstuk is antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag:

Hoe ziet een werving- en selectieproces eruit met betrekking tot zij-instromers binnen Hamer?

Uit de resultaten bij de best practices is gebleken dat het werving- en selectieproces van zij-instromers zich op een vrij eenvoudige manier vormgeeft. Dit blijkt onder andere uit de stroomschema's zoals in het vorige hoofdstuk weergegeven. Dit wil zeggen dat het werven en het selecteren in het algemeen niet op een hele specifieke manier gebeurt, maar het volgens de stappen van het onderzoeksmodel van Breaugh (2008) dat in hoofdstuk 2 is toegelicht. Als eerst worden de meest opvallende conclusies uit de resultaten aangehaald in onderstaande opsomming. Vervolgens zullen de conclusies per fase uit het werving- en selectieproces in het onderzoeksmodel breder worden toegelicht.

- Er worden **lage instroomeisen gesteld** door Hamer voor een zij-instromer. Dit sluit positief aan bij de behoefte vanuit de betrokken partijen waarin werd aangegeven dat de instroomeisen bij technische bedrijven in de omgeving te hoog zijn waardoor mensen uit de kaartenbakken moeilijk bemiddelbaar zijn;
- Werving via de '**reguliere**' kanalen zoals indeed, nationale vacaturebank blijven in de basis de meest gebruikte manier om een kandidaat te vinden;
- Hamer zal **zichtbaar** moeten zijn en blijven in de regio. Alleen op deze manier zal het imago kunnen ontstaan dat Hamer zich richt op zij-instromers. Hamer zal zich moeten focussen op haar **employer branding** om zich te onderscheiden op de technische arbeidsmarkt;
- Er zal **draagvlak** aanwezig moeten zijn binnen Hamer. Dit moet in gedrag en ambassadeurschap merkbaar zijn van directie tot werkvloer binnen de organisatie;
- Om **samenwerkingen tot stand** te brengen met betrokken partijen zoals het **UWV en Lucrato** gelden **geen specifieke voorwaarden**. Er zullen afspraken op maat gemaakt moeten worden door middel van contractconstructies. Voor een **samenwerking met Aventus** zal Hamer een **SBB-erkenning** moeten realiseren. Anders is er geen samenwerking mogelijk;
- **Een interview** blijkt in de basis de meest geschikte selectiemethode;
- Er zal **perspectief** geboden moeten worden voor een zij-instromer die bij Hamer wil instromen. Net zoals bij Bouwmensen moet het hele traject sluitend zijn.

5.1 Doelstelling werving

De doelstelling van Hamer is het werving- en selectieproces volledig ingericht te hebben voor zij-instromers. Hamer heeft de behoefte om 4 tot 5 arbeidsplaatsen te vullen met zij-instromers binnen de eigen werkplaatsen. De selectiecriteria waarop een kandidaat wordt geselecteerd zijn niet hoog. Met hoog wordt bedoeld dat er geen harde eisen zijn om te kunnen instromen zoals bijvoorbeeld diploma's of een rijbewijs. Wel wordt er gekeken hoe een persoon zich profileert op sociaal vlak, hoe iemand is ingesteld en affiniteit met techniek heeft.

5.2 Wervingsstrategie

5.2.1. Lage instroomeisen zorgen voor een snellere match

De lage instroomeisen die Hamer als organisatie stelt voor zij-instromers kunnen voor een snellere match zorgen, omdat dit aansluit op de behoefte van de betrokken partijen. Vanuit het UWV en Lucrato kwamen met name signalen dat het op de technische markt lastig is om iemand te plaatsen omdat de instroomeisen te hoog zijn. Een voorbeeld is dat iemand over minimaal een mbo-niveau 4 diploma en werkervaring moet beschikken. Hier lopen zij tegenaan omdat deze mensen

gewoonweg niet bij hen werkzaam zijn. Het niveau dat momenteel in de kaartenbakken zit is voornamelijk niveau 1 of lager. Dit zou dus kunnen betekenen dat met de selectiecriteria die worden gesteld vanuit Hamer dat er wel degelijk mensen te vinden zijn die aan de gestelde competentie eisen voldoen, omdat er geen hoge eisen worden gesteld qua opleidingsniveau. Volgens Kluijtmans (2014) kan er alleen gericht geworven worden als het helder is waar de doelgroep zich bevindt. Hamer zal moeten inspelen waar de kandidaten vandaan kunnen komen. Ook zal Hamer de vraag moeten kunnen beantwoorden op welke plaats de kans het grootste is om geschikte kandidaten te bereiken. Het is opmerkelijk dat zij-instromers niet specifiek op één bepaalde plek aanwezig zijn in Nederland. Om die reden zal het vooral aankomen op de manier hoe Hamer gaat werven en welk medium daarvoor wordt gekozen. Vanuit de best practices is gebleken dat zij voornamelijk via internet (LinkedIn, Facebook etc.) zichtbaar zijn door het adverteren van hun vacatures. Ook is er te zien dat het van belang is om betrokken te zijn bij het onderwijs om leerlingen te triggeren om voor Hamer te kiezen. Een voorbeeld hiervan is dat door Bouwmensen voorlichtingen worden gegeven op vmbo-scholen. Bij Dros Schoonmaakdiensten zijn zij betrokken bij het praktijkonderwijs.

5.2.2. Social media als medium speelt een belangrijke rol in het werving- en selectieproces

Om de wervingsstrategie vast te stellen zal Hamer gebruik maken van social media voor het werving- en selectieproces. Hamer zal meer zichtbaar worden en zal hier ook sollicitanten aanmoedigen om te komen solliciteren. Zodra er in de regio zichtbaar wordt dat er vacatures specifiek zijn voor zij-instromers, dan krijgt Hamer ook het imago dat er zij-instromers welkom zijn voor de organisatie. De boodschap die Hamer heeft voor zij-instromers kan het beste via social media verspreid worden, omdat het dan op deze manier het beste zichtbaar is. Vanuit de best practices is er te zien dat zij het internet en met name LinkedIn, Facebook etc. gebruiken om meer zichtbaar te zijn in de regio. Het gaat voornamelijk om de manier waarop iets wordt gepost en welk doel daarachter zit.

- Employer branding

Employer branding draagt bij aan de zichtbaarheid van een organisatie. Employer branding is het promoten binnen en buiten de organisatie. Wat een werkgever naar buiten uitstraalt, zal binnen de organisatie moeten kloppen. Volgens Cromheecke & Van de Putte (2012) kan employer branding bereikt worden als een werkgever zich toespitst aan drie doelen. Het opzetten van een sterk werkgeversimago, het opzetten van een onderscheidend imago en het aantrekken en behouden van talent (Cromheecke & Van de Putte, 2012).

5.2.3. De samenwerking met het UWV en Lucrato werkt als er transparantie aanwezig is

Partijen zoals het UWV en Lucrato kunnen een belangrijke bijdragen leveren aan het ondersteunen van het werving- en selectieproces. Dit kan door zij-instromers middelen aan te reiken waardoor het proces aannemelijker wordt voor Hamer. Transparantie hierbij is van belang. De consultants en adviseurs moeten het plaatje wat Hamer nodig heeft scherp op hun netvlies hebben staan. Alleen op die manier kan er in deze kaartenbakken een eerste match plaatsvinden en kunnen de kandidaten die geschikt zijn op een efficiënte manier gefilterd worden. Daarnaast is het vanuit de praktijk vooral interessant dat er een periode aan kan worden geboden met behoud van uitkering doormiddel van een proefplaatsing of stage. Deze aftastperiode is nodig om te kijken of het verwachtingspatroon klopt bij beide partijen. Als Hamer een samenwerking tot stand wil laten komen met het UWV en Lucrato voor de instroom van zij-instromers dan zal er een periode vastgesteld moeten worden waarbij duidelijk wordt welke middelen er gehanteerd moeten worden.

5.2.4. Een samenwerking met Aventus is alleen mogelijk met een SBB-erkenning

Een samenwerking met Aventus kan tot stand komen als de SBB-erkenningen aanwezig zijn voor bepaalde opleidingen en niveaus. Een SBB-erkenning is een erkenning waarin er wordt toegekend dat een organisatie een erkend leerbedrijf is. Dit is verplicht vanuit de wet educatie

beroepsonderwijs waarin mbo studenten worden verplicht om bij een erkend leerbedrijf stage te lopen. Volgens de interviews beschikt Hamer over alle erkenningen, omdat er op dit moment BBL-leerlingen stagelopen van niveau 1 tot en met 4. Wel zal Hamer in het werving- en selectieproces van zij-instromers moeten overwegen om zij-instromers op te leiden. Hiermee wordt er een groep vergroot die kan instromen op niveau 1. Dit is het geval bij Hamer, alleen is het nog niet bekend of zij-instromers gelijktijdig opgeleid kunnen worden. Een soort vooropleiding dat bij Bouwmensen kan worden georganiseerd, lijkt mij bij Hamer moeilijk. Dit komt door de breedte van de technische branche en de diverse richtingen die mbo-leerlingen kunnen kiezen. Dit werd ook aangegeven tijdens het interview met medewerkers van Aventus. Er kan flexibel onderwijs geboden worden als de behoefte vanuit Hamer helder is en op welke manier zij zij-instromers willen opleiden. Het blijkt uit de instroomeisen wat voor typen zij-instromers Hamer zoekt en hierop zal Aventus kunnen inhaken om te kijken op welke manier er in dit proces onderwijs geboden kan worden.

5.3 Wervingsactiviteiten

Er zijn diverse selectiemethodes mogelijk om een geschikte kandidaat te selecteren. Bij zowel Bouwmensen als Dros schoonmaakdiensten wordt in de praktijk een interview toegepast.

5.3.1. Het interview is een geschikte selectiemethode voor zij-instromers

Het is opvallend dat vanuit de best practices en vanuit Hamer het interview een selectiemethode is dat nog steeds het beste werkt. Een interview is in dit geval een persoonlijk en open gesprek. Dit zal ook het geval zijn voor zij-instromers die bij Hamer willen instromen. Een open gesprek waar in wordt gekeken of er een kandidaat geschikt is. Vanuit de best practices vormt het interview de basis om te bepalen of er een klik is tussen de kandidaat en de interviewer. Het interview wordt momenteel bij de huidige wervingsstrategie ook toegepast bij Hamer. Dit zal bij zij-instromers dus niet anders zijn. Volgens Armstrong (2014) is een voordeel van het houden van een interview dat de interviewer door de vragen die gesteld worden een goed beeld krijgt van de zij-instromer. Het biedt hierbij ook kansen voor de zij-instromer om onduidelijkheden te voorkomen. Vanuit de theorie wordt met name aangegeven dat het van belang is wie het interview houdt en volgens Van den Broek, Derycke en Wijchers (2004) mogen niet meer dan twee interviewers het gesprek houden, omdat er is gebleken dat sollicitanten meer op hun gemak zijn bij minder dan 2 interviewers.

5.4 Het toekomstperspectief van zij-instromer is nog niet helder binnen Hamer

Er zal een match plaatsvinden als een zij-instromer aan de gestelde eisen voldoet. Ook zal er sneller een match zijn als het perspectief duidelijk is voor een zij-instromer. Het is helder welke werkzaamheden een zij-instromer kan uitvoeren, maar wat er daarna geboden kan worden is nog niet duidelijk. Er zal duidelijkheid moeten zijn, omdat anders de kans bestaat dat zij-instromers afhaken. Het hele traject moet duidelijk gecommuniceerd worden. Alleen dan is het proces duidelijk en weet iemand ook waar die aan begint.

5.4.1. Begeleiding is cruciaal en zal op een andere manier ingericht moeten worden

Bij het succes van het werven en selecteren van zij-instromers is begeleiding cruciaal. Een zij-instromer zal begeleid moeten worden in de nieuwe werkprocessen. Een zij-instromer zal instructies moeten en kunnen uitvoeren, en hier zal tijd en geduld voor nodig zijn. De voormannen die nu nieuwe collega's begeleiden op de werkvloer staan er voor open om nieuwe mensen te begeleiden. Echter zijn de werkprocessen hier niet op gericht en bestaat de kans dat een zij-instromer hierdoor sneller zal afhaken.

Hoofdstuk 6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen geschreven op basis van de voorgaande hoofdstukken en mijn eigen interpretatie met betrekking tot het werving- en selectieproces van zij-instromers bij Hamer. Daarnaast worden de personen die bij elke aanbeveling betrokken zijn weergegeven en wordt aangegeven welke rol zij spelen. Tevens zal er een indicatie worden gegeven van de kosten en baten. Tot slot wordt elke aanbeveling uitgewerkt in een implementatieplan met bijbehorende kosten en baten.

Onderstaande is een opsomming van vier aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek. Om een werving- en selectieproces van zij-instromers bij Hamer in te richten doe ik de volgende aanbevelingen;

- Er zal draagvlak gecreëerd moeten worden van directie tot werkvloer;
- Er zal een sluitend trajectplan opgesteld moeten worden voor zij-instromers;
- Het maken van een bedrijfsfilm/promotie over werkprocessen bij Hamer;
- Het inrichten van de juiste begeleiding door het aanstellen van een leermeester.

6.1 Rol HR

De rol van HR bij de aanbevelingen zal het meest betrekking hebben op de werving- en selectieafdeling van Hamer. Naast deze afdeling zal Jans bij vele aanbevelingen een grote rol spelen. Omdat de afdelingen zich op dezelfde locatie bevinden, zullen een aantal onderdelen bij aanbevelingen voor beide afdelingen gelden. Per aanbeveling wordt er aangegeven wat de rol van HR is.

6.2 Er zal draagvlak gecreëerd moeten worden van directie tot werkvloer.

Over het algemeen staan medewerkers ervoor open om zij-instromers mee te nemen in het proces. Met name bij de directie is er te merken dat zij door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zich er van bewust zijn dat dit in deze tijd zal moeten. Tijdens het werving- en selectieproces van zij-instromers is het van belang dat er draagvlak aanwezig is onder de medewerkers. Met draagvlak wordt bedoeld dat van directie tot op de werkvloer wordt vertaald dat Hamer open staat om met zij-instromers te gaan werken. De medewerkers die op de werkvloer direct samen werken met zij-instromers zijn namelijk doorslaggevend.

6.2.1. Mensen op de werkvloer zijn doorslaggevend.

De medewerkers op de werkvloer moeten open staan om zij-instromers de ruimte willen geven om het vak te willen leren en iemand mee te nemen in het proces. Het is een utopie om alle medewerkers met de neus dezelfde kant op te krijgen maar gigantisch prikkelen kan helpen. Een suggestie vanuit de best practices is dat er een medewerker moet zijn op de werkvloer die het ook leuk vindt om zijn of haar vakkennis wil over dragen en een zij-instromer echt mee wil nemen in de werkprocessen.

6.2.2. Betrokken personen ingedeeld per niveau

- De directie van Hamer heeft een strategische rol om aan de leden van het managementteam (alle bedrijfsleiders) te communiceren dat zij-instromers een toegevoegde waarde vinden voor de organisatie. Mijn advies is om dit te communiceren door middel van een presentatie in het managementoverleg;
- Bedrijfsleiders zullen op tactisch niveau communiceren naar projectleiders, voormannen en werkplaatsverantwoordelijken;
- Projectleiders, voormannen en werkplaatsverantwoordelijken zijn operationeel verantwoordelijk dit verder te communiceren naar de directe betrokken collega's.

Op de volgende pagina wordt bovenstaande aanbeveling uitgewerkt in een implementatieplan.

6.2.3. Implementatieplan het creëren van draagvlak van directie tot werkvloer

Onderdeel	Uitvoering per onderdeel
1.De presentatie over het onderzoek zal gepland moeten worden.	De presentatie zal gepland en georganiseerd worden door Monique Harleman. De presentatie zal aansluitend worden gegeven tijdens een van de MT overleggen die in 2019 zijn gepland. Dit zal medio maart zijn omdat de overleggen om de drie maanden worden gepland.
2.Het geven van een presentatie voor het managementteam van Hamer.	Tijdens de presentatie worden de resultaten, conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. Door middel van een presentatie zal er 'groen licht' gegeven moeten worden door het managementteam (MT). Zij zullen draagvlak moeten creëren naar andere medewerkers in het team.
3.Ruimte voor feedback tijdens de presentatie.	Na afloop van de presentatie zal er ruimte zijn voor de MT leden om feedback te geven.
4.Leden van het MT dienen draagvlak door te voeren naar de bedrijfsleiders.	De leden die in het MT zitten dienen de informatie van de presentatie door te voeren naar de bedrijfsleiders en projectleiders die onder hen vallen.
5.Het plannen van een overleg tussen MT leden en bedrijfsleiders.	Om draagvlak te kunnen doorvoeren zal er een overleg plaatsvinden waarin de MT leden de informatie over brengen. Dit wordt per afdeling opgesplitst.
6.Bedrijfsleiders dienen de informatie verder door te voeren naar een laag onder hen.	De bedrijfsleiders per afdeling dienen de informatie door te communiceren naar de projectleiders, voormannen en werkplaatsverantwoordelijken.
7.Projectleiders, voormannen en werkplaats –verantwoordelijken dienen de informatie door te voeren naar de andere directe collega's op de werkvloer.	De projectleiders, voormannen en werkplaatsverantwoordelijken dienen de informatie communiceren naar de directe medewerkers op de werkvloer. De belangrijkste aandachtspunten worden gecommuniceerd naar de bedrijfsleiders van de desbetreffende afdeling.
8. Evaluatie en verbeterpunten	Aandachtspunten die vanuit de medewerkers zijn meegegeven worden doorlopen. Wat is het algemene beeld van de medewerkers? Op welke manier? Wat werkt wel volgens hen wel en wat juist niet? Door middel van een evaluatie kan er gekeken worden welke aandachtspunten van belang zijn en welke moeten worden meegenomen.
9.Betrokken personen bij deze aanbeveling	▪ Monique Harleman: is verantwoordelijk voor het plannen, geven van de presentatie over het onderzoek en aan het einde de evaluatie. ▪ MT leden (waaronder HR): zorgen dat de informatie wordt doorgespeeld en uiteindelijk ingevoerd.
10.Kosten en baten	Voor de tijdsinvestering van MT leden zijn de kosten moeilijk in te schatten. Hiervoor wordt ervan uitgegaan van een algemene kostenpost van +/- €10000 op jaarbasis. Als er geen draagvlak aanwezig is binnen de organisatie dan zal het werken met zij-instromers binnen de organisatie ook niet slagen. Geen zij-instromer aantrekken voor de organisatie betekent minder mensen. Draagvlak legt de basis om vanuit daar verder te werken.

6.3 Het opstellen van een sluitend trajectplan voor zij-instromers.

Met een sluitend trajectplan is voor elke betrokken partij het proces inzichtelijk en duidelijk. Betrokken partijen weten zodoende welke stappen er genomen dienen te worden om tot het uiteindelijk doel te komen, namelijk uitstroom/aanname van een zij-instromer. Consistentie in dit traject is ontzettend belangrijk omdat je hiermee duidelijkheid creëert voor betrokken partijen.

6.3.1. Aandachtspunt snel handelen tijdens de procedure

Tijdens het trajectplan zal er snel geschakeld moeten worden met betrokken partijen. Dit houdt in dat er afspraken gemaakt moeten worden over bijvoorbeeld de aanlevering van een zij-instromer en opvolging van procedures. Mede door een snelle handeling in de beginfase van het werving- en selectieproces bestaat er een kans dat de sollicitant niet snel afhaakt (Cromheecke & Vermeir, 2014).

6.3.2. Implementatieplan het opstellen van een sluitend trajectplan.

Onderdeel	Uitvoering per onderdeel
1.Werkplekken zullen in beeld moeten worden gebracht.	De plekken binnen de organisatie waar een zij-instromer kan instromen dienen helder opgeschreven moeten worden. Dit is bij iedere werkplaats mogelijk. Bij elke werkplaats zijn er werkzaamheden (of mogelijke werkzaamheden) die een zij-instromer zou kunnen uitvoeren.
2.De werkzaamheden zullen in beeld moeten worden gebracht.	Door een heldere taakbeschrijving op te zetten is het voor iedere partij duidelijk wat de zij-instromer voor werk gaat doen. De zij-instromer die voor het eerst bij Hamer komt te werken weet dan waar hij of zij aan toe is. Voorafgaand het traject zullen de werkzaamheden visueel gemaakt moeten worden, zodat iemand aan het begin van het proces helder heeft wat diegene zal moeten doen.
3.De tijdsduur zal vastgesteld moeten worden van instroom naar uitstroom.	De tijdsduur van het traject moet vastgesteld worden. Dit wordt uitgedrukt in het aantal weken. Een voorbeeld is 2 weken bij elke werkplaats, zodat een volledig traject 8 weken duurt. Dit zal in overleg moeten gebeuren met de werkplaatsverantwoordelijken en de algemeen directeur.
4.Doorgroeimogelijkheden (perspectief) zal opgenomen moeten worden.	Een zij-instromer wil weten waar diegene aan begint voordat zij of hij in een traject stapt. Wat kan Hamer een zij-instromer bieden aan het einde van een traject? Er moet iets geboden kunnen worden richting opleidingen, certificeringen en doorstroommogelijkheden binnen de organisatie. Anders is de kans groter dat mensen afhaken. Een voorbeeld hiervan is bij goed functioneren na een bepaalde periode een baangarantie.
5.Er zullen afspraken gemaakt moeten worden met betrokken partijen/personen.	Betrokken partijen, zoals Lucrato, UWV en Aventus kunnen aanhaken als het traject en doel helder is binnen Hamer. Er zullen op maat gemaakte afspraken gemaakt moeten worden over subsidies, opleidingsgelden, Jobcoaching en proefplaatsingen etc. ▪ Lucrato: voor een samenwerking met Lucrato zullen er contractuele afspraken gemaakt moeten worden. Hier zal Jans met de accountmanager van Lucrato afspraken over moeten maken; ▪ UWV: voor een samenwerking met het UWV zullen er contractuele afspraken gemaakt moeten worden. Hier zal Jans met de werkgeversadviseur van de sector techniek afspraken over moeten maken; ▪ Aventus: om te kijken op welke manier er onderwijs geboden kan worden in het traject of na het traject zal er gekeken worden of het mogelijk is dat er flexibel onderwijs geboden kan worden. Om deze afspraken rond te krijgen zal Jans afspraken moeten maken met de relatiemanager en de directeur van techniek onderwijs.

6. De personen die de zij-instromers werven zijn helder.	Jans Uitzendbureau en de werving en selectieafdeling bij Hamer zal de werving verzorgen. Tijdens het werven van zij-instromers moeten bovenstaande punten helder zijn. Bij het eerste contact moment met Hamer moet een zij-instroomer helder hebben wat er mogelijk is.
7. Betrokken personen bij deze aanbeveling	▪ Medewerkers van Jans/werving & selectieafdeling Hamer (HR): zij verzorgen de werving van zij-instromers; ▪ Jans medewerker: het schrijven van het trajectplan; ▪ Personen die horen bij betrokken partijen zoals Lucrato, UWV en Aventus: dit zijn personen die belangrijk zijn voor het maken van samenwerkingsafspraken. Bijvoorbeeld een accountmanager, werkgeversadviseur en de relatiemanager die hier een rol in spelen.
Kosten en baten	De kosten die gemaakt worden voor het opstellen van een sluitend traject is met name de tijdsinvestering van een medewerker van Jans Uitzendbureau. Hiervoor zullen per week een x aantal uren vrijgemaakt moeten worden. Dit zal per maand komen te liggen op ongeveer 16 uur (ongeveer 4 uur per week). De kosten hiervan komen te liggen op €970, 60 bruto per maand. Door dit traject op te stellen zal Hamer zich onderscheiden op de arbeidsmarkt in verhouding tot andere organisaties binnen de technische branche. Hierdoor bestaat er een kans voor zij-instromers om via een laagdrempelige manier te kunnen instromen bij Hamer. Dit draagt tevens bij aan de employer branding. Als het trajectplan eenmaal is opgesteld, wat levert het Hamer uiteindelijk op? Door zij-instromers te werven krijgt Hamer een nieuwe instroom. Er wordt seriematig werk weggehaald bij vakkrachten, waardoor zij zich kunnen focussen op het specialistischere werk en een zij-instroomer via een laagdrempelige manier kan instromen binnen de organisatie. Hierdoor kan er specialistische productie uitgevoerd worden. Daarnaast is Hamer meer zichtbaar in de regio en op het gebied van techniek wordt Hamer uniek. Nergens anders in de regio ligt er namelijk een soortgelijk trajectplan klaar voor zij-instromers.

6.4 Het maken van een bedrijfsfilm/promotie over de werkprocessen bij Hamer.

Mijn advies is dat een bedrijfsfilm een goede manier is om iemand te laten zien hoe de organisatie in elkaar zit en wordt er inzicht gegeven in welke werkzaamheden en omgeving iemand kan verwachten.

6.4.1 Bedrijfsfilm als triggermiddel voor een sollicitant

De bedrijfsfilm zal een korte film/vlog kunnen zijn waarin de organisatie wordt introduceert. Het belangrijkste is dat de werkomgevingen waar de zij-instromer komt te werken zichtbaar worden. Op deze wijze kan een zij-instromer een beeld krijgen van de organisatie. Deze bedrijfsfilm zal als onderdeel van het interview ingezet kunnen worden.

6.4.2. Implementatieplan het maken van een bedrijfsfilm

Onderdeel	Uitvoering per onderdeel
Overleg plannen met de marketing afdeling van Hamer	Tijdens dit overleg wordt er door een Jans medewerker gebrainstormd op welke manier de werkprocessen op een aantrekkelijke en creatieve manier in beeld kunnen worden gebracht. De medewerkers van de marketingafdeling zullen hier marketingtechnisch naar kijken. De film zal maximaal 5 minuten (of korter) mogen duren, omdat het kort en krachtig moet zijn.
Elementen waarover de bedrijfsfilm zal moeten beschikken	Tijdens de film moet er duidelijkheid geschept worden voor de zij-instromers en zal daarom over de volgende elementen beschikken; ▪ Het in beeld brengen van de werkomgevingen waar een zij-instromer komt te werken; ▪ De werkzaamheden die een zij-instromer kan uitvoeren binnen Hamer worden duidelijk in beeld gebracht; ▪ De eisen waaraan een zij-instromer moet voldoen; ▪ Een korte maar duidelijke introductie van de organisatie; ▪ Het traject inzichtelijk maken: Wat kan een zij-instromer verwachten als hij of zij bij Hamer aan de slag gaat?
Inzet van de bedrijfsfilm voor meerdere doeleinden	De bedrijfsfilm kan ingezet worden als instrument voor meerdere doeleinden: ▪ Ten eerste zal de film ingezet worden bij een sollicitatie zodat een zij-instromer gelijk weet waar Hamer voor staat en wat hij of zij kan verwachten; ▪ Ten tweede kan de bedrijfsfilm ingezet worden als wervingsmiddel bij betrokken partijen zoals een Lucrato of UWV. Bij deze partijen werken consultants en adviseurs die het eerste 'triggermoment' zijn voor de mensen in de kaartenbakken. Zodra iemand zijn of haar interesse uitspreekt voor techniek dan kan deze film ingezet worden. Hierdoor wordt er tijd bespaard, omdat Jans en de werving & selectieafdeling mensen niet uitnodigen voor een gesprek als ze van tevoren al kenbaar maken dat zij geen interesse hebben in Hamer na de film; ▪ Ten derde zal de bedrijfsfilm ingezet worden voor voorlichting bij Aventus. Bijvoorbeeld tijdens open dagen. Tot slot kan de film draagvlak bieden voor de consultants en adviseurs bij betrokken partijen. De film zal duidelijkheid bieden wat voor een organisatie Hamer is en welke mogelijkheden er aanwezig zijn.
Betrokken personen bij deze aanbeveling	▪ De marketingafdeling: geeft advies en denkt mee in de opties; ▪ De medewerker van Jans: gaat met de marketingafdeling in gesprek en zal uiteindelijk de film moeten laten zien aan de sollicitanten; ▪ Het bedrijf dat de film zal ontwikkelen; er zal een cameraman komen die 1 of meerdere dagen zal filmen bij Hamer. ▪ HR: een toetsende rol op de selectiecriteria die gesteld worden in de bedrijfsfilm en in het vinden van de juiste zij-instromers. Na een half jaar vindt er een evaluatie plaats.
Kosten en baten	De kosten voor de bedrijfsfilm heeft met meerdere factoren te maken. Op basis daarvan wordt er een prijs vastgesteld. Als Hamer een bedrijfsfilm gaat

ontwikkelen, dan kan dit geheel naar eigen smaak. Er zijn meerdere opname dagen mogelijk, tekst over het beeld, duur naar wens, 1 of meer herzieningen en aanlevering naar wens. Dan zijn de eenmalige kosten €2450,-. Er kan een offerte aangevraagd worden bij Newton Solutions (Newton Solutions, 2018).

6.5 Het inrichten van de juiste begeleiding door het aanstellen van een leermeester.

Begeleiding en aandacht op de werkvloer spelen een grote rol in het laten slagen van een nieuwe medewerker bij Hamer. Mijn advies is om een leermeester aan te stellen om de volgende redenen:

- Begeleiding en aandacht voor zij-instromers op de werkvloer;
- Contactpersoon tussen werving en selectie en Hamer/werkplaatsen;
- Contactpersoon tussen werkplaats en bedrijfsleiders Hamer;
- Aanspreekpunt voor de zij-instromer en betrokken partijen;
- Ervaring met diverse doelgroepen;
- Ontlasten van voormannen in het productieproces.

6.5.1. Implementatieplan het aanstellen van een leermeester

Onderdeel	Uitvoering per onderdeel
Functieprofiel/vacature tekst opstellen	Er zal een functieprofiel opgesteld moeten worden door Jans en de werving- en selectieafdeling van Hamer. Hierin zullen de eisen en verantwoordelijkheden die gesteld worden aan de persoon naar voren moeten komen.
De vacature zal via de wervingskanalen verspreid worden	De vacature zal via de gebruikelijke wervingskanalen verspreid worden. Dit betekent dat de vacaturetekst op zowel de Jans als Hamer website geplaatst wordt en op Indeed, LinkedIn en Facebook.
Sollicitatiegesprekken worden gevoerd door de huidige werving- en selectieafdeling en Jans Uitzendbureau	Als er reacties komen op de vacature dan worden de sollicitatiegesprekken gevoerd door de adviseurs van de werving- en selectieafdeling van Hamer en/of medewerkers van Jans Uitzendbureau.
Betrokken personen bij deze aanbevelingen	▪ De werving- en selectieafdeling van Hamer en Jans Uitzendbureau; ▪ De algemeen directeur/werkplaatsverantwoordelijke die zal aansluiten bij het tweede gesprek.
Kosten en baten	Het betreft een fulltime leermeester (1fte). Het salaris van deze leermeester zal rond de €3000,- bruto per maand zijn. Dit zal op jaarbasis €36000 bruto excl. werkgeverslasten zijn. Door goede begeleiding op de werkvloer worden zij-instromers meegenomen in het proces. Hierdoor krijgen zij-instromers de juiste aandacht dat van belang is op de werkvloer. Als er geen goede begeleiding is dan zal het werken met zij-instromers niet slagen. Mede door een leermeester aan te stellen zullen de voormannen en werkplaatsverantwoordelijke worden ontlast omdat zij niet volledig de tijd hebben om zij-instromers te begeleiden.

6.6 Extra toevoeging bij de aanbevelingen

Naast bovenstaande aanbevelingen zal er gebruik worden gemaakt van gereedschap en persoonlijke beschermingsmiddelen. Dit betreft veiligheidsschoenen, kleding, schoenen, handschoenen etc. Deze zijn nodig om te kunnen werken. Ook zal er rekening gehouden moeten worden met de afschrijving van gereedschappen. Uitgaande van 4 werkplekken met een doorlooptijd van circa acht weken. In de bedachte constructie zou het mogelijk zijn dat 30/35 zij-instromers zich melden voor het traject in een jaar tijd. De kosten zullen hierbij ongeveer rond de 150 euro per persoon komen te liggen gekeken naar de kosten van het gereedschap en persoonlijke beschermingsmiddelen. Hiervoor zal Hamer een eenmalige kostenpost creëren van ongeveer €5252 euro.

NB: er zijn geen extra kosten voor een ruimte waar zij-instromers kunnen werken. Dit zijn bestaande ruimtes/machines en aanwezige gereedschappen.

Hoofdstuk 7. Reflectie

In dit hoofdstuk wordt een terugblik weergegeven op het proces van het schrijven van deze scriptie. Hierin worden de valkuilen maar ook de successen geschreven.

Verloop onderzoek

Het afnemen van de interviews is naar wens verlopen. De planning voor het maken van de afspraken ging bij sommige respondenten moeizaam door een overvolle agenda. Gelukkig is dit bij allen tijdig gelukt. Door de bijlage die is meegestuurd met informatie waren de respondenten goed voorbereid voordat ze aan het interview begonnen. Dit was een prettige manier om te starten met het gesprek, omdat het doel helder was voor beide partijen.

De vragen die ik stelde tijdens het interview werden snel begrepen. Er was een prettige sfeer, omdat bijna iedere respondent enthousiast was. Het moeilijke aspect tijdens het onderzoek was dat ik iets onderzocht wat nog niet bestaat. Hierdoor werden sommige antwoorden met een twijfel gegeven of soms kon het antwoord niet worden geven. Het ene gesprek was dan ook totaal anders dan het andere gesprek, omdat ieder er een ander perspectief op heeft.

Opvallende zaken verloop onderzoek

Wat is opgevallen tijdens het afnemen van de interviews bij de best practices is dat ik merkte dat niet alle informatie van harte werd afgegeven. Hierdoor bleven sommige antwoorden algemeen. Ik heb doorgevraagd en een paar keer moeten aangeven dat ik er niet zat om 'hun geheim en succes' over te nemen. Wel kan ik mij voorstellen dat voor sommige ondernemers dat op die manier zo kan overkomen. Dit heeft overigens niet voor een onprettig of ongemakkelijk gesprek gezorgd. Ik heb de informatie voor het algemene beeld helder hoe het werving- en selectieproces van zij-instromers voor hen eruit ziet en wat daarbij belangrijke voorwaarden kunnen zijn.

Tijdens het interview met Aventus kwam ik erachter dat er al veel aandacht wordt besteed aan zij-instromers in andere sectoren zoals bijvoorbeeld in de zorg en in de bouw. Het lastige van de technische arbeidsmarkt is dat er zoveel diverse beroepen zijn. Er is niet een specifiek beroep schaars, maar het gaat om diverse en specifieke beroepen. De voorbeelden die in kaart gebracht werden tijdens het interview met Aventus waren dat er bij de zorg en bouw een opleidingstraject specifiek voor één bepaalde functie gemaakt was. Hier liepen zij voor de technische sector ook tegenaan. Het is namelijk niet mogelijk om meerdere opleidingstrajecten te maken voor allerlei functies. Als ik kijk naar Hamer dan hebben zij zoveel verschillende disciplines waarin zij actief zijn. Wel ben ik ervan overtuigd dat er een mogelijkheid moet bestaan om op een flexibele wijze onderwijs te kunnen bieden. Wat mij verbaast is dat er in al deze jaren, waar in personeelstekorten een grote rol spelen binnen de technische branche, niet eerder zo'n soort gelijk onderzoek is geweest naar het werven en selecteren van zij-instromers binnen de technische branche.

Kortom, het schrijven van deze scriptie heeft mij veel gebracht. Met veel bedoel ik dat ik hierdoor meer discipline heb weten op te bouwen. Naast een baan was het erg pittig maar door een goede planning en een fijne werkgever die mij de ruimte gaf om te schrijven en te helpen ben ik tot de laatste pagina gekomen van het onderzoek. Dit onderzoek geeft de basis op het gebied van werven en selecteren van zij-instromers.

Het onderzoek geeft basis voor de richtlijnen van het werving- en selectieproces dat in de praktijk zal worden uitgevoerd bij Hamer. Uiteindelijk kan Hamer hiermee de leerwerksetting verder inrichten. Het inrichten van de leerwerksetting is een suggestie voor een vervolgonderzoek.

Vol enthousiasme schrijf ik de laatste zin van dit onderzoek. Hoe mooi zal het zijn dat de leerwerksetting straks loopt en Hamer hierdoor meer personeel zal kunnen aantrekken.

Literatuurlijst

- ANW. (z.d.). *zijinstromer*. Geraadpleegd op 20 september 2018, van <http://anw.inl.nl/article/zijinstromer>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aventus. (z.d.). *Informatie over opleidingsmogelijkheden voor doorverwijzers*. Geraadpleegd op 16 september 2018, van <https://www.ventus.nl/informatie-over-opleidingsmogelijkheden-voor-doorverwijzers>
- Baarda, B., Bakker, E., Boullart, A., Julsing, M., Fisher, T., Peters, V.(2018). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (4e druk). Groningen: Noordhoff.
- Bouwmensen. (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 8 oktober 2018, van <https://www.bouwmensen.nl/vestigingen/apeldoorn/162/over-ons>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- BusinessDictionary. (n.d.). *recruitment*. Geraadpleegd op 27 september 2018, van <http://www.businessdictionary.com/definition/recruitment.html>
- Cromheecke, S., & Vermeir, T. (2014). ROI van rekrutering. 91, 24-28.
- Cromheecke, S., & Van de Putte, T. (2012). 'Employer Branding': hoe begint u ermee? *HR SQUARE (AALST)*, 121(juni), 18-20.
- Dingemanse, K. (2015, 8 september). *Soorten interviews*. Geraadpleegd op 18 november 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/#semigestructureerd>
- Dingemanse, K. (2017, 14 maart). *Ultiem stappenplan voor het coderen van interviews*. Geraadpleegd op 22 november 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>
- Dros. (z.d.). *Dros Schoonmaakdiensten*. Geraadpleegd op 1 november 2018, van <https://dros.nl/>
- Elfering, S., Hilken, T., & Melchers, L. (2018). *Activiteiten ter bevordering van de oriëntatie op techniek en technologie: Een literatuurstudie naar kennis over kwaliteit en effectiviteit van deze activiteiten*. Geraadpleegd op 28 oktober 2018, van https://www.kbanijmegen.nl/doc/pdf/Activiteiten_ter_bevordering_van_de_ori%C3%ABntatie_op_techniek_en_technologie.pdf
- Geertsma, P. (2014, 2 februari). *Wat is prefab of prefabricage in de techniek?* Geraadpleegd op 16 september 2018, van <http://www.technischwerken.nl/kennisbank/techniek-kennis/wat-is-prefab-of-prefabricage-in-de-techniek/>
- Hamer. (z.d.). *Hamer*. Geraadpleegd op 30 juni 2018, van <https://www.hamer.net/>

- Hamer. (z.d.). *Vacatures*. Geraadpleegd op 27 oktober 2018, van <https://www.hamer.net/werken-bij-hamer/vacatures/>
- Ijzerman, S. (2018, 6 februari). *Technische beroepen: Factsheet arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-technische-beroepen.pdf>
- Kluijtmans, F., & Kampermann, A. (2017). *Leerboek HRM* (3e druk). Groningen: Noordhoff.
- Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM* (2e druk). Groningen: Noordhoff.
- Leansix. (2012, 26 januari). *Introductie tot Best Practices*. Geraadpleegd op 8 oktober 2018, van <https://leansixsigmatools.nl/2012/01/26/introductie-tot-best-practices>
- Loohuis, K. (2018, 19 april). *Hoe bepaal ik mijn doelgroep?* Geraadpleegd op 7 oktober 2018, van <https://www.mkb servicedesk.nl/928/hoe-bepaal-mijn-doelgroep.htm>
- Lucrato. (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 16 september 2018, van <https://www.lucrato.nl/over-ons/>
- Nationaal Techniekpact 2020. (z.d.). *Nationaal Techniekpact 2020*. Geraadpleegd op 20 september 2018, van https://www.installatie.nl/wp-content/uploads/2015/03/Techniekpact_2020_Incl_Bijlagen.pdf
- Newton Solutions. (z.d.). *Wat kost een bedrijfsfilm?*. Geraadpleegd op 28 december 2018, van <https://newtonsolutions.nl/kosten-bedrijfsfilm-wat-kost-een-bedrijfsfilm-tarieven-kosten-budget-indicatie-geld-hoe-duur-is-een-bedrijfsfilm-hoeveel-kost-het-maken-van-een-bedrijfsfilm/>
- Noomen, J., & Janssen, M. (2015). *Integraal Personeelsmanagement* (12e druk). Amsterdam: Boom Lemma.
- RCC. (2014). *Zij-instroom biedt effectieve oplossing voor tekort aan technici*. Geraadpleegd op 15 september 2018, van https://www.koudeenluchtbehandeling.nl/wp-content/uploads/2014/06/p50_53.pdf
- Roe, R. (1990). *Personeelsselectie: modellen en instrumenten*. Geraadpleegd op 17 september 2018, van https://www.researchgate.net/profile/Robert_Roe/publication/264788552_Personeelsselectie_Modellen_en_instrumenten/links/53f0ce7a0cf2711e0c4312c6.pdf
- Spit, R. (2018, 5 mei). *Tekort aan technisch personeel nadelig voor de hele maatschappij*. Geraadpleegd op 17 juni 2018, van <https://eenvandaag.avrotros.nl/item/tekort-technisch-personeel-nadelig-voor-hele-maatschappij/>
- Swaen, B. (2018, 22 oktober). *Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie*. Geraadpleegd op 28 december 2018, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>
- Uneto-Vni. (2018, 17 oktober). *Hoe kom ik aan personeel?* Geraadpleegd op 22 november 2018, van <https://www.uneto-vni.nl/acties/hoe-kom-ik-aan-personeel>

- UWV. (2018, 6 februari). *Technische beroepen*. Geraadpleegd op 16 september 2018, van [www.werk.nl: https://www.werk.nl/xpsimage/wdo222551](https://www.werk.nl/xpsimage/wdo222551)
- Van den Broek, L., Derycke, H., & Wijchers, L. (2004). *Handboek werving en selectie: Voor professionele selecteurs in Nederland en België* (2e druk). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Van den Broek, L., & Verhoeven, H. (2009). *Alles over werven en selecteren: Een compleet overzicht voor recruiters en selecteurs* (1e druk). Assen: Gorcum.
- Van den Tillaart, H., Warmerdam, J., Elfering, S., van Rens, C., Vermeulen, H., & de Wit, W. (2011). *Van opleiding naar werk in de technische installatiebranche*. Geraadpleegd op 27 september 2018, van https://www.researchgate.net/profile/John_Warmerdam/publication/305622353_Van_opleiding_naar_werk_in_de_technische_installatiebranche/links/57962bd508aec89db7b84f0b/Van-opleiding-naar-werk-in-de-technische-installatiebranche.pdf
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5e druk). Amsterdam: Boom Lemma.
- Visser, C. F., & Castelijns, M. T. (1993). *Werving en selectie: methoden, effectiviteit en rendement. Vakboek Human Resource Management*.
- Werk.nl. (z.d.). *Werkzoekenden met een Wajong-uitkering*. Geraadpleegd op 12 december 2018, van https://www.werk.nl/werk_nl/werkgever/wervingsadvies/personeel-subsidies/wajongers

Bijlagen A: Overzicht gebruikte codes per deelvraag

ATLAS.ti Rapport Codering Bouwmensen (deelvraag 1)

◇◇ Beeld zij-instromers

- Soorten zij-instromer
- Statushouders

◇◇ Essentiele aspecten tijdens het werving- en selectieproces van zij-instromers

- Aanbeveling zij-instromers in de techniek
- Aandachtspunt begeleiding
- Aandachtspunten
- Afspraken
- Begeleiding
- Cultuur
- Draagvlak creëren
- Essentiele voorwaarde
- Instructie

◇◇ Instroom zij-instromers

- Aanlevering van zij-instromers
- Aantrekkingskracht organisatie

◇◇ Selectie

- Opstellen selectiecriteria
- Selectie eis
- Selectiecriteria
- Selectiemethode
- Talent

◇◇ Werven

- Benadering doelgroep
- Beroepsbeeld
- Instrument
- Interview
- Manier van werven
- Rendement instrument
- Wervingskanaal

◇◇ Werving- en selectieproces

- Afspraken
- Inrichting traject
- Proces werving en selectie
- Structuur
- Traject

◇◇ Zij-instromers binnen de techniek

- Aanbeveling zij-instromers in de techniek

ATLAS.ti Rapport Codering Dros Schoonmaakdiensten (deelvraag 1)

◇◇ Aanlevering van zij-instromers

- Aanlevering van zij-instromers
- Zij-instromers vanuit Lucrato

◇◇ Belangrijke aandachtspunten

- Aandachtspunt begeleiding
- Aandachtspunten algemeen
- Behouden van zij-instromers
- Betrokken personen bij het proces

◇◇ Essentiele afspraken

- Afspraken
- Structuur gesprekken

◇◇ Manier van werven

- Achterhalen telefonische intake
- Instrument
- Interview
- Werven
- Wervingskanaal

◇◇ Samenwerking met andere partijen

- Aftastperiode
- Samenwerking met andere partijen
- Zij-instromers vanuit Lucrato

◇◇ Selectiecriteria

- Opstellen selectie criteria
- Selectie eisen
- Selectietraject

◇◇ Type zij-instromers

- Social Return mensen
- Soort werk
- Zij-instromers

ATLAS.ti rapport codering Aventus (deelvraag 2)

◇◇ Aanlevering zij-instromers

- Aanlevering zij-instromers
- Zij-instromers via Lucrato

◇◇ Afspraken

- Afspraken samenwerking

◇◇ Algemene aandachtspunten

- Aandachtspunt begeleiding
- Aandachtspunt zij-instromers binnen de techniek

◇◇ Belangrijke voorwaarde

- Erkenning
- Erkenning Jans
- Voorwaarde voor het behalen van een erkenning

◇◇ Indeling en voorwaarde groepen BOL/BBL

- Algemene voorwaarde zij-instromer statushouders
- BBL
- BOL
- Entree leerlingen
- Inburgeraars
- Indeling klassen
- Indeling niveaus
- Leerlingen niveau 1
- Leerlingen vanuit voortgezet onderwijs
- Leerplichtig
- Statushouders
- Voorwaarde onderwijsplek
- Voorwaarde stage

◇◇ Leerwerksetting

- Doel leerwerksetting
- Rol Aventus in de leerwerksetting

◇◇ Middelen

- Budget organisatie wervingsdag
- Subsidies
- Vouchers

◇◇ Praktijkvoorbeelden

- Voorbeeld in de zorg met zij-instromers

◇◇ Rol Aventus

- Algemene rol Aventus

◇◇ Type zij-instromer/doelgroep

ATLAS.ti Rapport codering UWV (deelvraag 2)

◇◇ Aandachtspunten

- Aandachtspunt Instroomeisen
- Aandachtspunt Maatwerk
- Aandachtspunt verbreding doelgroep
- Aandachtspunt zij-instromers in de praktijk
- Employer branding
- Opvallende aspecten technische branche
- Suggestie zij-instromers in de praktijk bij Hamer

◇◇ Afspraken samenwerking

- Afspraken samenwerking

◇◇ Algemene rol UWV

- Doel UWV
- Instrument proefplaatsing
- Mogelijkheden
- Rol UWV
- Voorbeeld mogelijkheden
- Voorwaarde proefplaatsing
- Werkwijze

◇◇ Dienstverlening

- Basisdienstverlening
- Dienstverlening 50 plus
- Instrument proefplaatsing

◇◇ Doelgroepen UWV

- 50 plussers
- Algemeen beeld doelgroep
- Behoefte doelgroep 50 plus
- Nugger
- Statushouders
- Wajong
- WIA
- WW

ATLAS.ti Rapport codering Lucrato (deelvraag 2)

◇◇ Aandachtspunten

- Aandachtspunt begeleiding
- Aandachtspunt begeleiding statushouders
- Aandachtspunt instroom eis
- Obstakels

◇◇ Aanlevering zij-instromers

- Aanlevering zij-instromers

◇◇ Afspraken samenwerking

- Aandachtspunt samenwerking
- Afspraken samenwerking met andere organisaties
- Laagdrempelig
- Snel schakelen
- Voorwaarde

◇◇ Algemene rol Lucrato

- Achterhalen motivatie
- Algemeen doel Lucrato
- Het voeren van gesprekken
- Praktijkvoorbeelden
- Proces Lucrato
- Werkwijze Lucrato
- Werkwijze Lucrato statushouders

◇◇ Dienstverlening

- In te zetten middelen
- Jobcoach
- Leerwerksetting
- Oriëntatie dag
- Proefplaatsing
- Rondleiding
- Stage
- Suggestie rondleiding
- Verschil proefplaatsing UWV en Lucrato
- Verschil stage en proefplaatsing
- Werkgeverssubsidie

◇◇ Doelgroep Lucrato

- Aandachtspunten statushouders
- Algemeen beeld doelgroep
- Doelgroep register
- Doelgroep sociale werkvoorziening
- Doelgroep statushouders
- Doelgroep Wajong
- Verschil Syrië en Eritrea

◇◇ Zij-instromers in de techniek

- Beeld zij-instromers in de techniek

ATLAS.ti Rapport codering Hamer (deelvraag 3)

◇◇ Behoefte

- Behoefte

◇◇ Belangrijke aandachtspunten

- Aandacht en begeleiding
- Afspraken
- Draagvlak
- Open gesprek
- Verantwoordelijkheidsgevoel
- Vrijblijvend

◇◇ Draagvlak

- Draagvlak

◇◇ Matching tussen kandidaat en organisatie

- Matching

◇◇ Perspectief werken met zij-instromers

- Beeld leerwerksetting
- Beeld werken met zij-instromers
- Diploma/opleiding
- Directe cultuur

◇◇ Selectiecriteria

- Aanpakken
- Handig
- Hobby's
- Instroom eis statushouders
- Interesse
- Matching
- Ondernemend
- Open staan voor
- Technisch inzicht
- Willen
- Zelf kiezen voor techniek

◇◇ Type prefab werkzaamheden

- Laagdrempelig werk afdeling S&O
- Laaggeschoold werk RVI
- Prefab werkzaamheden algemeen
- Prefab werkzaamheden FBS
- Prefab werkzaamheden service werkplaats
- Prefab werkzaamheden tankopbouw
- Prefab werkzaamheden WTB
- Werkzaamheden elektro werkplaats

Bijlagen B: Eigen werkverklaring

Ondergetekende:

Monique Harleman

Verklaart ondubbelzinnig dat:

- 1) dit werkstuk eigen werk is en daarom geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internetpagina's) zijn voorzien van bronvermelding,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5 % aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.
- 4) dit verslag ook digitaal is ingeleverd via Safe Assign (Blackboard).

Plaats: Deventer

Datum: 4 januari 2019

Handtekening:



N.B. Schending van bovengenoemde 'Eigen werkverklaring' wordt als fraude aangemerkt als bedoeld in Art. 19 OER.