



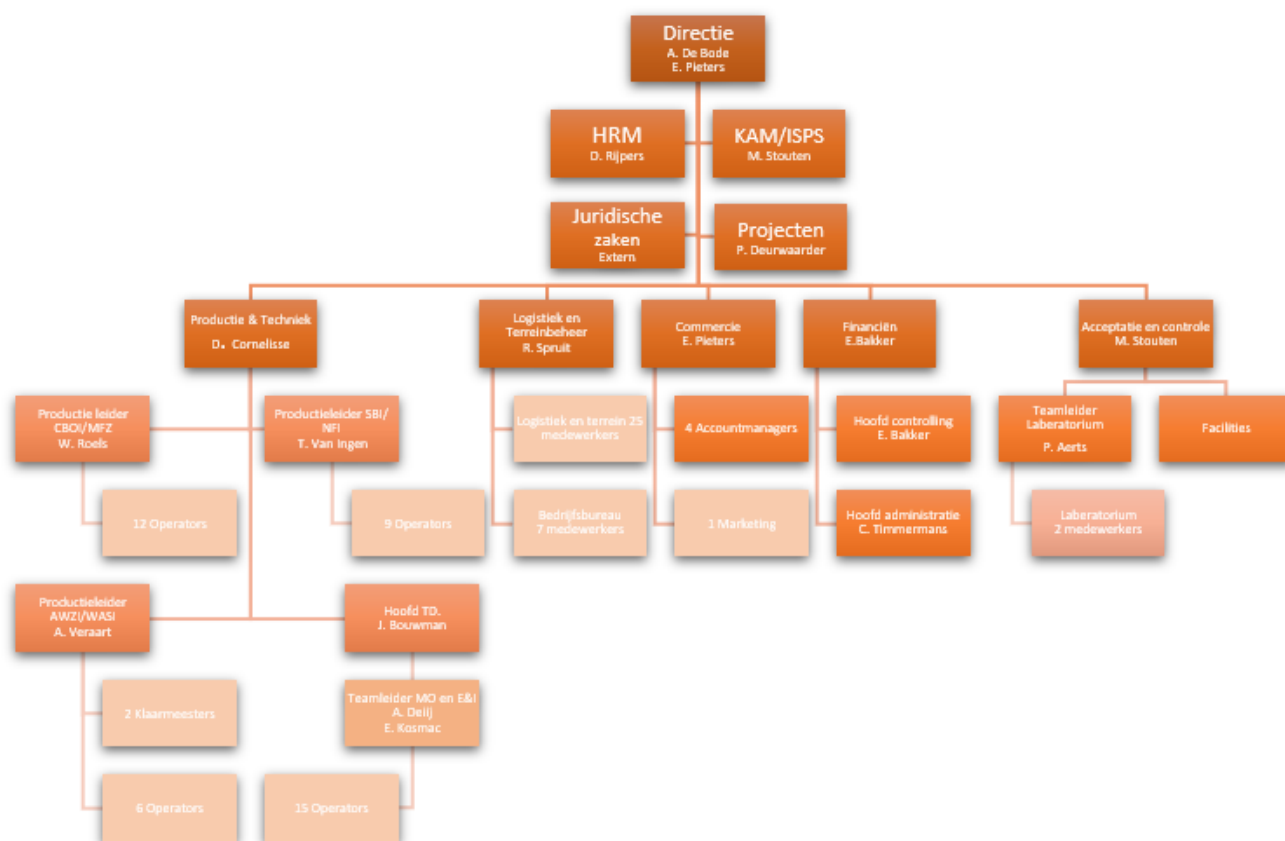
COMPETENTIEMANAGEMENT HEROS SLUISKIL B.V.

Bijlagen
Maaïke Van der Vliet

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Bijlage 1: Organogram	3
Bijlage 2: Interview vragen Vloer + Top.....	4
Bijlage 2.1: Topiclijsten.....	6
Bijlage 2.2 Ingevulde topiclijsten	8
Bijlage 3: Enquête vragen	26
Bijlage 4: Schematisch overzicht enquête ...	26
Bijlage 4.1: Enquête vraag 1	28
Bijlage 4.2: Enquête vraag 2	28
Bijlage 4.3: Enquête vraag 3	29
Bijlage 4.4: Enquête vraag 4	29
Bijlage 4.5: Enquête vraag 5	30
Bijlage 4.6: Enquête vraag 6	30
Bijlage 5: Transcripten.....	31
Bijlage 6 Codeboek codes (open)	92
Bijlage 6.1: Code quotes (open).....	93
Bijlage 6.2: aantal quotes per categorie (open)	126
Bijlage 6.3: codeboek samengevoegde codes (axiaal)	127
Bijlage 6.4: samengevoegde code quotes (axiaal)	128
Bijlage 6.5: aantal quotes per categorie (axiaal)	160

Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Interview vragen Vloer + Top.

Top

Vraag 1:

- Kunt u mij vertellen wie u bent, hoe lang u al werkt bij Heros, wat uw functie is en wat uw functie inhoud?

Vraag 2:

- Bent u bekend met de term competentie management en wat dit inhoud?

Vraag 3:

- Is er een beleid met betrekking tot competentie management bij Heros?

Vraag 4:

- Welk beleid voert Heros om medewerkers voor de organisatie te binden en te behouden?

Vraag 5:

- Bent u op de hoogte van een krapte op de arbeidsmarkt in de sector productie en techniek?
 - Hoe ervaart u dit?

Vraag 6:

- Hoe vult Heros moeilijk invulbare vacatures nu in?

Vraag 7:

- Kunt u een beschrijving geven wat de gewenste situatie is voor Heros met betrekking tot het invullen van vacatures.

Vraag 8:

- Wat zou u nodig hebben om die gewenste situatie te bereiken?

Vraag 9:

- In hoeverre denkt u dat competentie management een waardevolle bijdrage kan leveren aan het functioneren en beoordelen van een medewerker?

Vraag 10:

- Wat zijn volgens u belangrijke aandachtspunten bij de implementatie van competentie management?

Vraag 11:

- Wilt u zelf nog iets toevoegen aan dit interview?
 - Kunt u mij nog iemand aanbevelen die relevant kan zijn voor dit onderzoek?

Vloer

Vraag 1:

- Kunt u mij vertellen wie u bent, hoe lang u al werkt bij Heros, wat uw functie is en wat uw functie inhoud?

Vraag 2:

- Hoe bent u bij Heros terecht gekomen?

Vraag 3:

- Wat heb jij moeten doen om de functie die je nu hebt te krijgen?

Vraag 4:

- Bent u bekend met de term competentie management en wat dit inhoud?

Vraag 5:

- Heb je een idee wat Heros doet aan competentie management?
 - Werd er bij jouw sollicitatie gekeken naar jouw competenties?

Vraag 6:

- Voelt u zich betrokken bij de organisatie?
 - Uit wat blijkt dat?

Vraag 7:

- Wat zou een reden kunnen zijn om weg te gaan bij Heros?
 - Wat is de hoofdreden om te blijven bij Heros?

Vraag 8:

- Denkt u dat er doorstroommogelijkheden zijn binnen Heros?
 - Weet u of er opleidingen beschikbaar zijn binnen Heros?
 - Uit wat blijkt dat?

Vraag 9:

- Kunt u nog groeien binnen uw eigen functie?
 - Uit wat blijkt dat?

Vraag 10:

- Wat denkt u nodig te hebben om te kunnen doorgroeien of doorstromen binnen Heros?

Vraag 11:

- Wilt u zelf nog iets toevoegen aan dit interview?
 - Kunt u mij nog iemand aanbevelen die relevant kan zijn voor dit onderzoek?

Bijlage 2.1: Topiclijsten

Top

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- Er is een matig beleid
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- We geven trainingen
- Goed salaris
- Doorstroommogelijkheden
- We doen niets aan binden en boeien
- Anders namelijk:

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- Er is wel krapte
- Ervaring

Topic vraag 6.

- Worden niet ingevuld
- Worden ingevuld door nieuwe mensen
- Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel

Topic vraag 7.

- Gewenst is mensen aantrekken
- Gewenst is intern mensen aantrekken

Topic vraag 8.

- Competentiemanagement
- Opleidingen en cursussen
- Geen idee

Topic vraag 10.

- Goede communicatie
- Inzet van de medewerkers
- Duidelijkheid over wat het doel is
- Anders namelijk:

Vloer

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- Kennis
- Benaderd door organisatie.

Topic vraag 3.

- Niets
- Opleiding gevolgd (welke)
- Cursus gevolgd (welke)
- Omhoog gewerkt

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- Ze kijken niet naar competenties
- Ze kijken wel naar competenties

Topic vraag 6.

- Wel betrokken (uit wat blijkt dat)
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- Een beetje (uit wat blijkt dat)

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- Doorstroom naar andere functies
- Wel opleiding
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- Kan niet groeien in eigen functie
- Geen idee of dat kan

Topic vraag 10.

- Cursus of training
- Meer ervaring

Bijlage 2.2 Inge vulde topiclijsten

T1: W. Roels

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- We geven trainingen
- Goed salaris
- Doorstroommogelijkheden
- We doen niets aan binden en boeien
- Anders namelijk: Opzet academie

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- Er is wel krapte
- ~~Ervaring: Het is een drama~~

Topic vraag 6.

- Worden niet ingevuld
- Worden ingevuld door nieuwe mensen
- ~~Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel~~

Topic vraag 7.

- ~~Gewenst is mensen aantrekken~~
- Gewenst is intern mensen aantrekken

Topic vraag 8.

- Competentiemanagement
- Opleidingen en cursussen
- Geen idee
- ~~Anders namelijk: Door werk lichter te maken~~

Topic vraag 10.

- Goede communicatie
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- Duidelijkheid over wat het doel is
- Anders namelijk:

T2: J. Bouwman

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- We geven trainingen
- Goed salaris
- ~~Doorstroommogelijkheden~~
- We doen niets aan binden en boeien
- Anders namelijk:

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- ~~Er is wel krapte~~
- Ervaring

Topic vraag 6.

- Worden niet ingevuld
- ~~Worden ingevuld door nieuwe mensen~~
- Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel

Topic vraag 7.

- Gewenst is mensen aantrekken
- ~~Gewenst is intern mensen aantrekken~~

Topic vraag 8.

- Competentiemanagement
- Opleidingen en cursussen
- Geen idee
- ~~Anders namelijk: boeien, luisteren~~

Topic vraag 10.

- Goede communicatie
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- ~~Duidelijkheid over wat het doel is~~
- Anders namelijk:

T3: J. van Hoof

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- We geven trainingen
- ~~Goed salaris~~
- Doorstroommogelijkheden
- We doen niets aan binden en boeien
- Anders namelijk:

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- ~~Er is wel krapte~~
- Ervaring

Topic vraag 6.

- ~~Worden niet ingevuld~~
- Worden ingevuld door nieuwe mensen
- Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel
- ~~Anders: Inhuur~~

Topic vraag 7.

- ~~Gewenst is mensen aantrekken~~
- Gewenst is intern mensen aantrekken

Topic vraag 8.

- Competentiemanagement
- ~~Opleidingen en cursussen~~
- Geen idee
- ~~Anders: Of ze dit willen is de vraag~~

Topic vraag 10.

- ~~Goede communicatie~~
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- Duidelijkheid over wat het doel is
- ~~Anders namelijk: Het niet alleen voor het geld doen.~~

T4: P. Aerts

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- We geven trainingen
- ~~Goed salaris~~
- ~~Doorstroommogelijkheden~~
- We doen niets aan binden en boeien
- Anders namelijk: Prettige sfeer

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- ~~Er is wel krapte~~
- Ervaring

Topic vraag 6.

- Worden niet ingevuld
- ~~Worden ingevuld door nieuwe mensen~~
- Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel

Topic vraag 7.

- ~~Gewenst is mensen aantrekken~~
- ~~Gewenst is intern mensen aantrekken~~

Topic vraag 8.

- Competentiemanagement
- Opleidingen en cursussen
- Geen idee
- ~~Aan de mensen zelf~~

Topic vraag 10.

- ~~Goede communicatie~~
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- Duidelijkheid over wat het doel is
- ~~Anders namelijk: Wil~~

T5: D. Rijpers

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- We geven trainingen
- Goed salaris
- Doorstroommogelijkheden
- We doen niets aan binden en boeien
- ~~Anders namelijk: Is nog in opstart en zijn we mee bezig~~

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- ~~Er is wel krapte~~
- Ervaring

Topic vraag 6.

- Worden niet ingevuld
- ~~Worden ingevuld door nieuwe mensen~~
- Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel

Topic vraag 7.

- ~~Gewenst is mensen aantrekken (weinig)~~
- Gewenst is intern mensen aantrekken
- ~~Anders: Door uitzendbureaus~~

Topic vraag 8.

- Competentiemanagement
- ~~Opleidingen en cursussen~~
- Geen idee
- ~~Anders: verbeterde arbeidsmarkt~~

Topic vraag 10.

- Goede communicatie
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- Duidelijkheid over wat het doel is
- ~~Anders namelijk: Accepteren dat mensen niet altijd willen.~~

T6: T. Van Ingen

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- ~~We geven trainingen~~
- ~~Goed salaris~~
- Doorstroommogelijkheden
- We doen niets aan binden en boeien
- Anders namelijk:

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- ~~Er is wel krapte~~
- Ervaring

Topic vraag 6.

- Worden niet ingevuld
- Worden ingevuld door nieuwe mensen
- Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel
- ~~Anders: ZZP'ers~~

Topic vraag 7.

- ~~Gewenst is mensen aantrekken~~
- Gewenst is intern mensen aantrekken

Topic vraag 8.

- Competentiemanagement
- ~~Opleidingen en cursussen~~
- Geen idee

Topic vraag 10.

- ~~Goede communicatie~~
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- ~~Duidelijkheid over wat het doel is~~
- ~~Anders namelijk: Op blijven volgen~~

T7: R. Spruit

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- ~~We geven trainingen~~
- Goed salaris
- Doorstroommogelijkheden
- We doen niets aan binden en boeien
- Anders namelijk:

Topic vraag 5.

- ~~Er is geen krapte~~
- Er is wel krapte
- Ervaring

Topic vraag 6.

- Worden niet ingevuld
- Worden ingevuld door nieuwe mensen
- Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel
- ~~Anders: Arbeidsmigranten/statushouders~~

Topic vraag 7.

- ~~Gewenst is mensen aantrekken~~
- Gewenst is intern mensen aantrekken

Topic vraag 8.

- ~~Competentiemanagement~~
- Opleidingen en cursussen
- Geen idee

Topic vraag 10.

- ~~Goede communicatie~~
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- ~~Duidelijkheid over wat het doel is~~
- Anders namelijk:

T8: A. de Bode

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- ~~Er is geen beleid~~
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- We geven trainingen
- ~~Goed salaris~~
- Doorstroommogelijkheden
- We doen niets aan binden en boeien
- Anders namelijk: Opleidingen

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- ~~Er is wel krapte~~
- Ervaring

Topic vraag 6.

- Worden niet ingevuld
- Worden ingevuld door nieuwe mensen
- ~~Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel~~
- ~~Anders: ZZP'er~~

Topic vraag 7.

- ~~Gewenst is mensen aantrekken~~
- Gewenst is intern mensen aantrekken

Topic vraag 8.

- ~~Competentiemanagement~~
- ~~Opleidingen en cursussen~~
- Geen idee

Topic vraag 10.

- Goede communicatie
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- ~~Duidelijkheid over wat het doel is~~
- Anders namelijk:

T.9: E. Kosmac

Topic vraag 3.

- Er is een stevig beleid
- ~~Er is een matig beleid~~
- Er is geen beleid
- Niet van op de hoogte

Topic vraag 4.

- We geven trainingen
- Goed salaris
- Doorstroommogelijkheden
- We doen niets aan binden en boeien
- ~~Anders namelijk: Flexibiliteit~~

Topic vraag 5.

- Er is geen krapte
- ~~Er is wel krapte~~
- Ervaring

Topic vraag 6.

- ~~Worden niet ingevuld~~
- Worden ingevuld door nieuwe mensen
- Worden ingevuld door eigen mensen of niet juist opgeleid personeel

Topic vraag 7.

- ~~Gewenst is mensen aantrekken~~
- Gewenst is intern mensen aantrekken

Topic vraag 8.

- Competentiemanagement
- ~~Opleidingen en cursussen~~
- Geen idee

Topic vraag 10.

- ~~Goede communicatie~~
- ~~Inzet van de medewerkers~~
- ~~Duidelijkheid over wat het doel is~~
- ~~Anders namelijk: Medewerkers motiveren~~

V1: F. Lauret

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- Kennis
- Benaderd door organisatie.

Topic vraag 3.

- Niets
- ~~Opleiding gevolgd (welke) VAPRO~~
- ~~Cursus gevolgd (welke) Chauffeur~~
- Omhoog gewerkt

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- Ze kijken niet naar competenties
- ~~Ze kijken wel naar competenties~~

Topic vraag 6.

- ~~Wel betrokken (uit wat blijkt dat) er wordt geluisterd en stappen ondernomen.~~
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- Een beetje (uit wat blijkt dat)

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- ~~Doorstroom naar andere functies~~
- ~~Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- Kan niet groeien in eigen functie
- Geen idee of dat kan

Topic vraag 10.

- ~~Cursus of training~~
- ~~Meer ervaring~~

V2: B. Traas

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- Kennis
- Benaderd door organisatie.

Topic vraag 3.

- Niets
- Opleiding gevolgd (welke)
- Cursus gevolgd (welke)
- Omhoog gewerkt
- ~~Anders: Werd zelf gevraagd~~

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- ~~Ze kijken niet naar competenties~~
- Ze kijken wel naar competenties

Topic vraag 6.

- ~~Wel betrokken (uit wat blijkt dat) Vrijheid~~
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- Een beetje (uit wat blijkt dat)

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- ~~Doorstroom naar andere functies~~
- ~~Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- Kan niet groeien in eigen functie
- ~~Geen idee of dat kan~~

Topic vraag 10.

- Cursus of training
- Meer ervaring
- ~~Anders namelijk: Meer bevoegdheid/verantwoording~~

V3: K. van Trier

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- ~~Open sollicitatie~~
- Kennis
- Benaderd door organisatie.

Topic vraag 3.

- Niets
- Opleiding gevolgd (welke)
- Cursus gevolgd (welke)
- Omhoog gewerkt
- ~~Anders: Inhuur~~

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- Ze kijken niet naar competenties
- Ze kijken wel naar competenties

Topic vraag 6.

- Wel betrokken (uit wat blijkt dat)
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- ~~Een beetje (uit wat blijkt dat) Je moet overal zelf achteraan~~

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- ~~Doorstroom naar andere functies~~
- ~~Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- Kan niet groeien in eigen functie
- ~~Geen idee of dat kan~~

Topic vraag 10.

- ~~Cursus of training~~
- ~~Meer ervaring~~

V4: E. Pauwels

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- Kennis
- ~~Benaderd door organisatie.~~

Topic vraag 3.

- Niets
- Opleiding gevolgd (welke)
- Cursus gevolgd (welke)
- Omhoog gewerkt
- ~~Anders: Ingegroeid~~

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- ~~Ze kijken niet naar competenties~~
- Ze kijken wel naar competenties

Topic vraag 6.

- Wel betrokken (uit wat blijkt dat)
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- ~~Een beetje (uit wat blijkt dat)~~

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- Doorstroom naar andere functies
- ~~Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- ~~Kan niet groeien in eigen functie~~
- Geen idee of dat kan

Topic vraag 10.

- Cursus of training
- Meer ervaring
- ~~Anders: Wil.~~

V5: S. Van Rooij

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- ~~Kennis~~
- Benaderd door organisatie.

Topic vraag 3.

- Niets
- Opleiding gevolgd (welke)
- Cursus gevolgd (welke)
- Omhoog gewerkt

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- Ze kijken niet naar competenties
- ~~Ze kijken wel naar competenties~~

Topic vraag 6.

- ~~Wel betrokken (uit wat blijkt dat)~~
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- Een beetje (uit wat blijkt dat)

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- ~~Doorstroom naar andere functies~~
- ~~Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- ~~Kan niet groeien in eigen functie~~
- Geen idee of dat kan

Topic vraag 10.

- Cursus of training
- ~~Meer ervaring~~

V6: T. Berkelaar

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- Kennis
- ~~Benaderd door organisatie.~~

Topic vraag 3.

- Niets
- Opleiding gevolgd (welke)
- Cursus gevolgd (welke)
- ~~Omhoog gewerkt~~

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- ~~Ze kijken niet naar competenties~~
- Ze kijken wel naar competenties

Topic vraag 6.

- ~~Wel betrokken (uit wat blijkt dat)~~
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- Een beetje (uit wat blijkt dat)

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- ~~Doorstroom naar andere functies~~
- ~~Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- Kan niet groeien in eigen functie
- Geen idee of dat kan

Topic vraag 10.

- ~~Cursus of training~~
- Meer ervaring

V7: M. Hommel

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- Kennis
- Benaderd door organisatie.

Topic vraag 3.

- Niets
- Opleiding gevolgd (welke)
- ~~• Cursus gevolgd (welke)~~
- Omhoog gewerkt

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- ~~• Ze kijken niet naar competenties~~
- Ze kijken wel naar competenties

Topic vraag 6.

- ~~• Wel betrokken (uit wat blijkt dat)~~
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- Een beetje (uit wat blijkt dat)

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- Doorstroom naar andere functies
- ~~• Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- ~~• Geen idee (doorstroom)~~

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- Kan niet groeien in eigen functie
- ~~• Geen idee of dat kan~~

Topic vraag 10.

- Cursus of training
- Meer ervaring

V8: J. de Potter

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- ~~Kennis~~
- ~~Benaderd door organisatie.~~

Topic vraag 3.

- Niets
- Opleiding gevolgd (welke)
- Cursus gevolgd (welke)
- Omhoog gewerkt

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- Ze kijken niet naar competenties
- Ze kijken wel naar competenties

Topic vraag 6.

- Wel betrokken (uit wat blijkt dat)
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- ~~Een beetje (uit wat blijkt dat)~~

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- ~~Doorstroom naar andere functies~~
- ~~Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- ~~Kan niet groeien in eigen functie~~
- Geen idee of dat kan

Topic vraag 10.

- ~~Cursus of training~~
- ~~Meer ervaring~~

V9: J. van Driessche

Topic vraag 2.

- Uitzendbureau
- Vacatures
- Open sollicitatie
- Kennis
- Benaderd door organisatie.

Topic vraag 3.

- Niets
- ~~Opleiding gevolgd (welke)~~
- Cursus gevolgd (welke)
- Omhoog gewerkt

Topic vraag 5.

- Geen idee wat ze doen aan competentie management
- ~~Ze kijken niet naar competenties~~
- Ze kijken wel naar competenties

Topic vraag 6.

- ~~Wel betrokken (uit wat blijkt dat)~~
- Niet betrokken (uit wat blijkt dat)
- Een beetje (uit wat blijkt dat)

Topic vraag 8.

- Doorstroom binnen eigen functie
- ~~Doorstroom naar andere functies~~
- ~~Wel opleiding~~
- Geen doorstroom
- Geen opleiding
- Geen idee (opleiding)
- Geen idee (doorstroom)

Topic vraag 9.

- Kan groeien in eigen functie
- Kan niet groeien in eigen functie
- Geen idee of dat kan

Topic vraag 10.

- ~~Cursus of training~~
- Meer ervaring

Bijlage 3: Enquête vragen

Vraag 1:

Klinkt de term doorstroom of doorgroei bekend? **Ja, Nee, Een beetje.**

Uitleg bij de vraag gebruiken.

Vraag 2:

Kunt u doorgroeien in de functie waar u nu werkzaam bent? **Ja. Nee, Weet ik niet.**

Vraag 3:

Biedt Heros de mogelijkheid aan om door te stromen naar een andere functie? **Ja, Nee, Weet ik niet.**

Vraag 4:

Als de mogelijkheid er is om door te stromen naar een andere functie zou je dit dan willen? **Ja of Nee.**

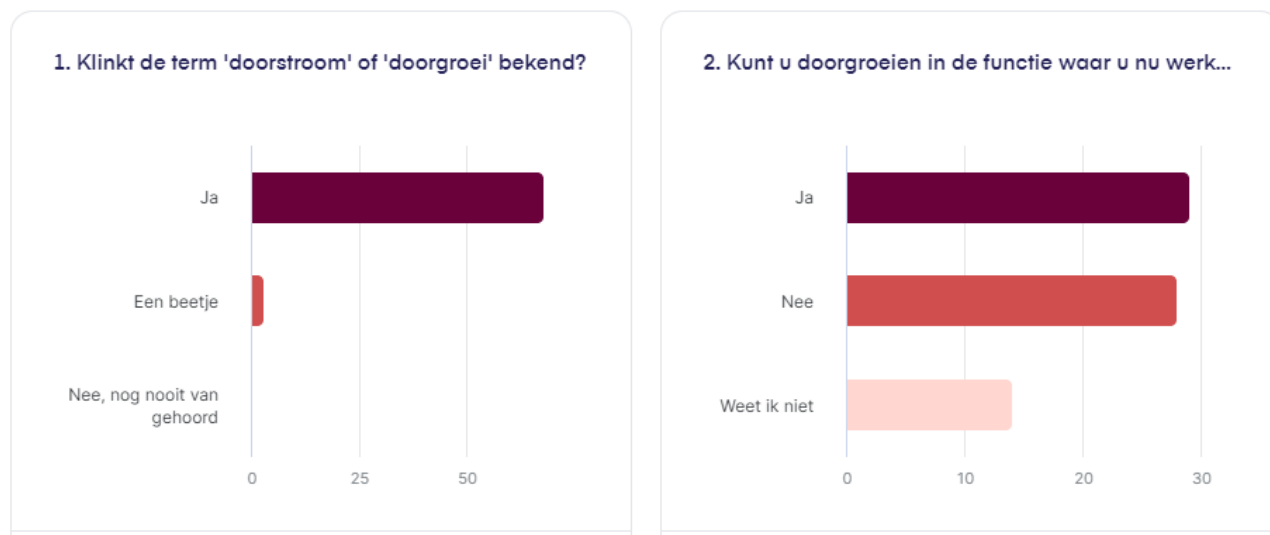
Vraag 5:

Wat vind jij van leren/studeren? **Belangrijk, als het moet, overbodig.**

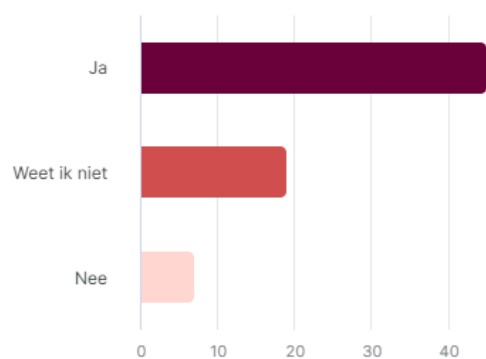
Vraag 6:

Zou jij willen leren/studeren om te kunnen doorstromen naar een andere functie? **Ja, Nee.**

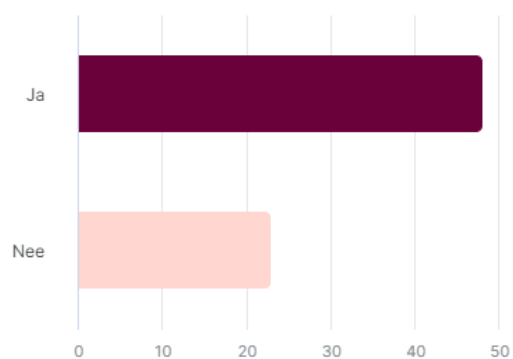
Bijlage 4: Schematisch overzicht enquête



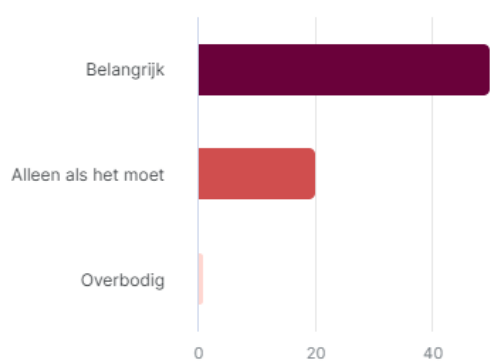
3. Biedt Heros de mogelijkheid aan om door te stro...



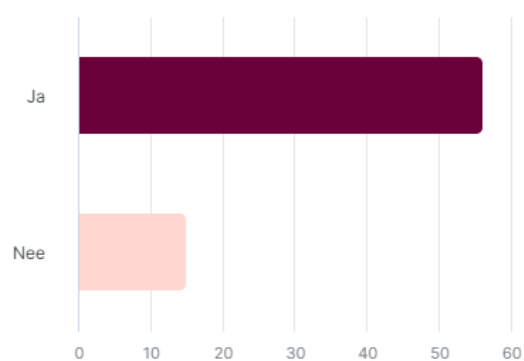
4. Als de mogelijkheid er is om door te stromen na...



5. Wat vind jij van leren/studeren?

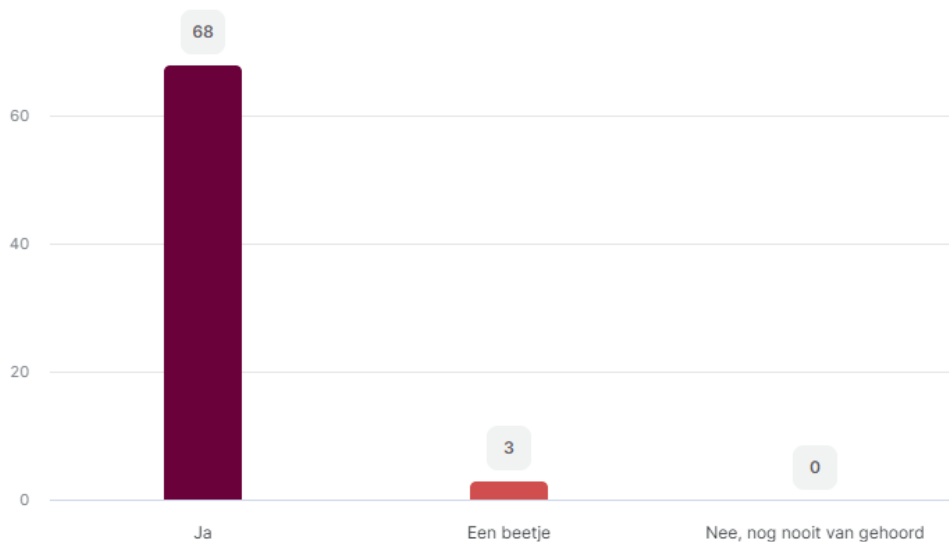


6. Zou jij willen leren/studeren om te kunnen doors...



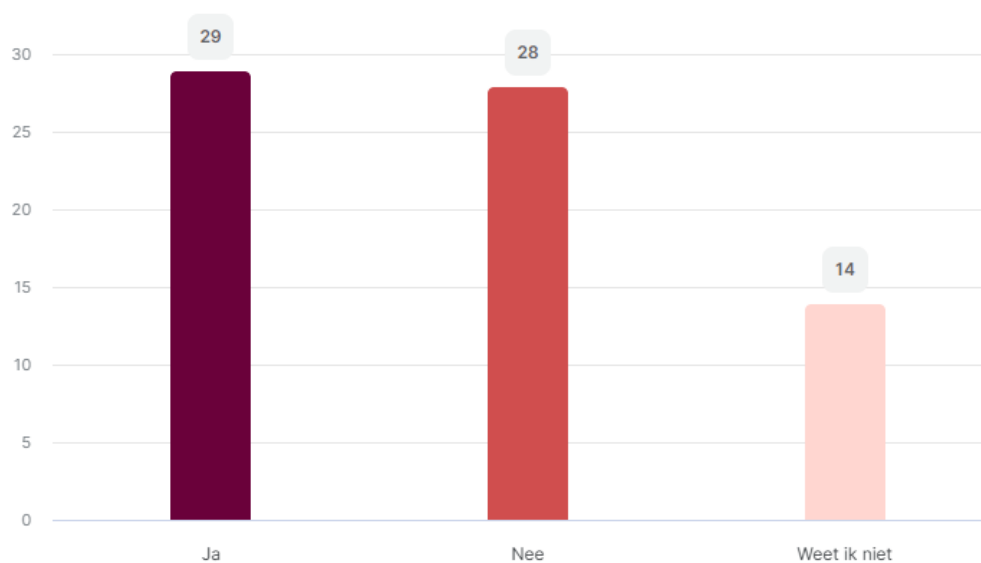
Bijlage 4.1: Enquête vraag 1

1. Klinkt de term 'doorstroom' of 'doorgroeï' bekend?



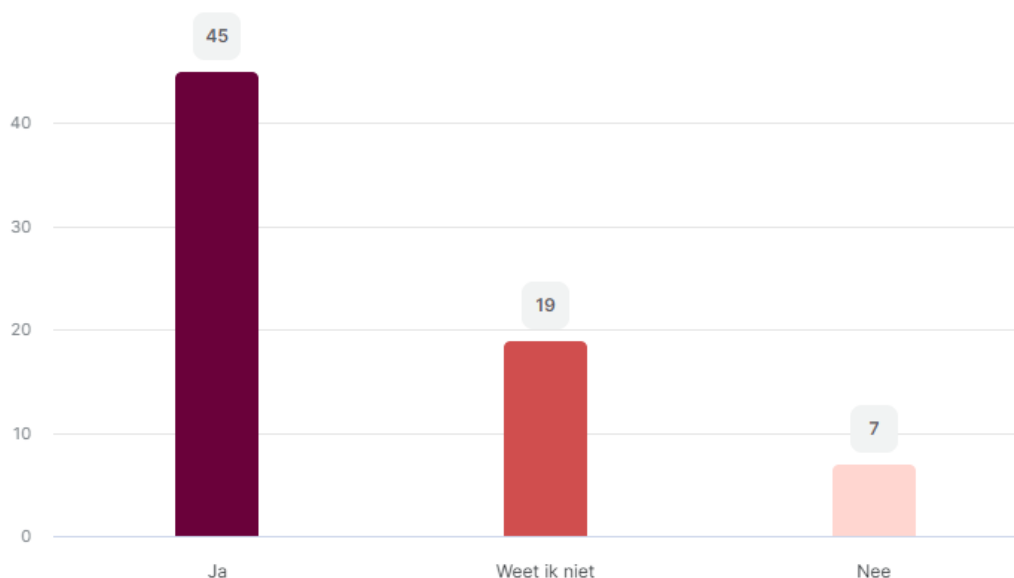
Bijlage 4.2: Enquête vraag 2

2. Kunt u doorgroeien in de functie waar u nu werkzaam bent?



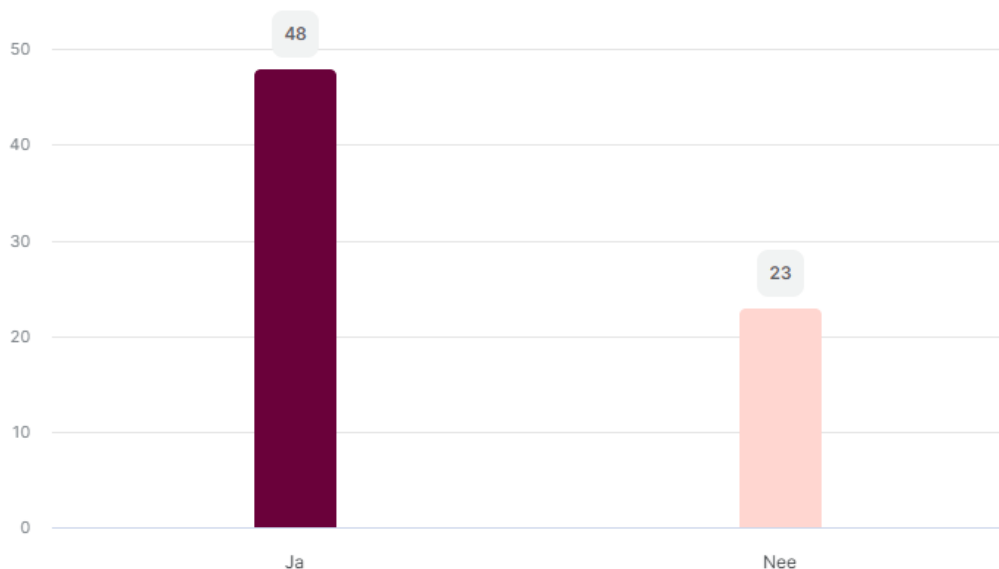
Bijlage 4.3: Enquête vraag 3

3. Biedt Heros de mogelijkheid aan om door te stromen naar een andere functie?



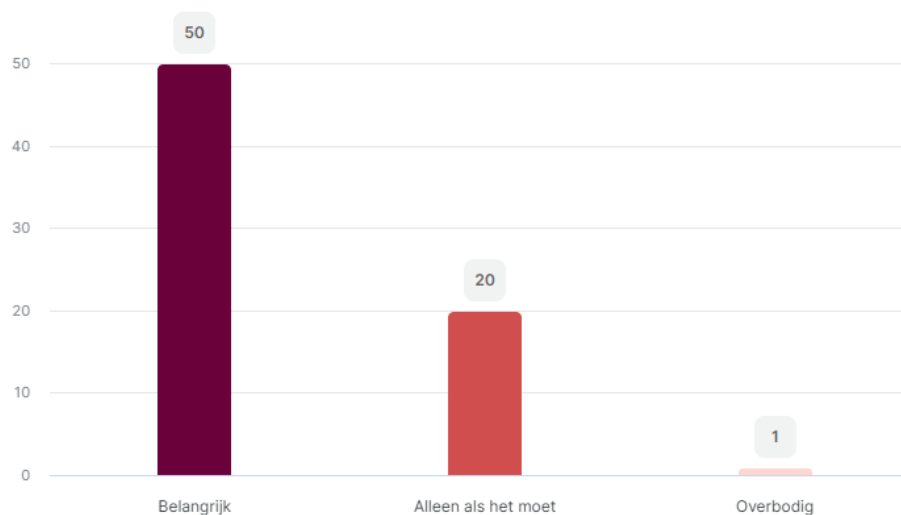
Bijlage 4.4: Enquête vraag 4

4. Als de mogelijkheid er is om door te stromen naar een andere functie zou je dit dan willen?



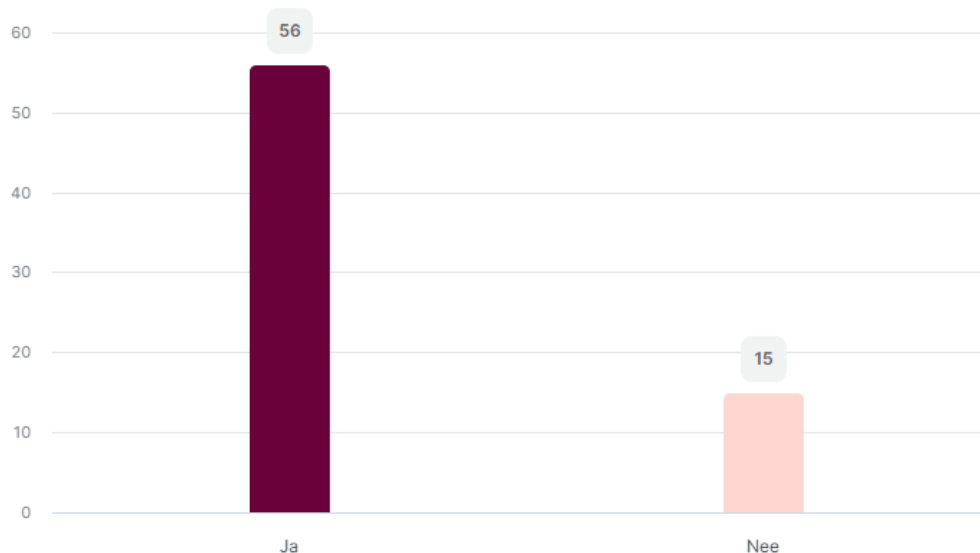
Bijlage 4.5: Enquête vraag 5

5. Wat vind jij van leren/studeren?



Bijlage 4.6: Enquête vraag 6

6. Zou jij willen leren/studeren om te kunnen doorstromen naar een andere functie?



Bijlage 5: Transcripten

Benchmark

Datum: 20 mei

Naam: Veronique Verstraete

Functie: HR manager Zeeuwse Gronden

Interview: Benchmark

Versie: NIEUW

M: Interview met Veronique Verstraete op 20 mei. Euh, welkom Veronique, ik ga met jou een benchmark doen over mijn onderzoek naar Competentie Management bij Heros. Uh, wat is Zeeuwse gronden voor organisatie?

V: Uhm, in basis zijn wij een GGZ instelling. Uh, dus wij zijn werkzaam binnen binnen de zorg. Uhm, waarbij wij een redelijk uniek concept hebben, eigenlijk in uhm in vergelijk met onze concullega's om het zo te noemen. Uhm ja, het concept wat wij hebben is heel erg gericht op uhm terugkeer naar de maatschappij en anders staan in de maatschappij. Uhm wat wij nu zien is dat heel veel collega instellingen moeten krimpen waarbij wij uh ja nog heel veel groei in het uh verschiep hebben. Dus in een uh aantal, uh drie, vier jaar zijn we nog uh van plan om een kleine vijf zes vestigingen uh erbij te openen en eigenlijk op basis van vraag vanuit uh cliënten vanuit de familie en uhm vanuit uh gemeentes. De zorg, de zorg is de basis. Uhm, maar vooral onze maatschappelijke betrokkenheid is uh ja voor ons heel erg belangrijk en waarbij we gewoon diverse projecten inzetten. Uh iedereen en alles erbij willen betrekken. En uhm vooral de psychiatrie als ziektebeeld gewoon normaal willen krijgen. En dat uh ja, dat doen wij op dit moment met een uh tweehonderd vijftig medewerkers. Uh wordt net als wij door heel Zeeland hebben een kleine uh n. Nou ja, officieel zeventien locaties op dit moment. Uhm, zowel dagbehandeling, dagbesteding als de woon locaties beschermd wonen. Uhm ja dat dat is Zeeuwse Gronden

M: OK, dank je wel. Ben je bekend met de term competentie management?

V: Ben ik zeker mee bekend ja.

M: Wat is voor jou de definitie van competentie management?

V: Uhm. Competentiemanagement is wat mij betreft mensen inzetten op hun kracht. Uh dus uhm. Vooral kijken naar wat wat kunnen zijn en wat willen ze? Waar ligt de passie? En daar echt op uh op inzetten. Uhm, wat voor ons maakt dat, we zijn op bepaalde functies zeker afhankelijk van diploma's he dat uh, uiteindelijk moet de zorg wel gewoon van voldoende niveau zijn. Uh h en uhm is dat gewoon een een een wettelijke eis. Maar daarnaast proberen we echt te kijken van joh wat, wat vinden mensen leuk en wat kunnen ze goed. Uhm uh om ja daar gewoon voor al passend werk mee in te zetten. Één van de voorbeelden bijvoorbeeld is, uhm we hebben een aantal. Uh creatieve. Uh therapeuten. Uhm en verpleegkundigen die nu samen uh een een dansgroep. Ja t is niet reëel. T Is niet helemaal werkgerelateerd, maar een dansgroep voor cliënten gaan opzetten omdat hun passie dansen is. Zij komen er zelf vanuit. Uh, want ze hebben zelf een ballet achtergrond. We hebben dansacademie allebei gedaan en uhm gaan daar nu wel hun werk van maken. Dus ook op die manier betrekken ze ook gewoon weer de cliënt bij hun werk. Ja. Uhm ja.

M: Ok.

V: En en zo kan ik nog honderd voorbeelden geven.

M: Is er een concreet beleid rondom competentie management? Is dat vastgesteld?

V: Uhm. Wij zijn nu echt in in een fase dat alles alle beleids stukken opnieuw worden geschreven herzien. Uhm uh. Competentie beleid is er niet direct. Uhm, maar we hebben wel bijvoorbeeld scholing, beleid en ons personeelsbeleid waar we dat wel in opnemen. He dus t is wel onderdeel van. Uh, t is geen losstaand geheel. Waarbij we bij scholing heel erg kijken van ok, maar wat hebben we nodig? Wat kunnen we gebruiken? Maar ook meer ja, waardoor word jij beter in je werk? We doen niet per se de MBO, de HBO opleidingen, maar vooral de de cursussen en trainingen waardoor jij uhm en je eigen je eigen skills, je eigen competenties gewoon beter kunt gaan inzetten in je werk.

M: OK.

V: Ja. En datzelfde geldt voor onze leidinggevende. Die krijgen iedere twee keer per jaar uh, training in leidinggeven Uhm. Ja. Dus t is wel opgenomen in ons scholing, opleidings en personeelsbeleid.

M: Ja. Ja. Je had t over de training van managers, hoe belangrijk is dat dat die zich blijven ontwikkelen?

V: Heel belangrijk zij. Sowieso hebben ze daar zelf heel veel vragen en behoefte naar. Uhm, want bijna bijna al onze leidinggevendens zijn doorgestroomd vanuit de werkvloer. Dus uhm je ziet dat zij geen uh management opleiding hebben of uhm weinig tot geen leidinggevende ervaring soms in in voorgaande functies wel. Uhm, maar d'r ligt gewoon heel veel behoefte van hoe doe ik het en dat is vanaf begin van een stukje gespreksvoering tot uh coaching, tot uhm, hoe zit uh de Wet verbetering poortwachter in elkaar? Ja en want uiteindelijk, wij zijn een hele platte organisatie. Uhm, waarbij we eigenlijk bij de uhm ja de werkvloer hebben. Iedere locatie heeft n leidinggevende seniors heet t bij ons en daarboven staat de directie. En daarnaast heb je alle staffuncties. Dus we hebben heel weinig managementlagen. Heel weinig hoofden. Nou ja, hoe je t ook wil noemen, wat gewoon maakt dat uhm, dat je als leidinggevende sterk in je schoenen moet staan en weet wat je aan doen bent omdat je niet direct kunt terugvallen op iemand Uh ja, ze kunnen bij mij terecht. Ze hebben allemaal een coach en ze kunnen bij directeur terecht. Maar uiteindelijk ben je wel solistisch in je functie. Uh. Ja. Dus blijft t gewoon heel belangrijk dat zij zich blijven ontwikkelen

M: OK. Hoe hebben jullie competentie management geïntroduceerd bij Zeeuwse gronden?

V: Ja. Uhm ja eigenlijk al gaandeweg. Nou ja, omdat ik uh onze onze directeur, die heeft uhm een bepaald beeld. Hij wil gewoon een hele mooie organisatie neerzetten. He groei is zeker niet onze ons streven, maar gebeurt omdat er de vraag naar is. Uhm en eigenlijk vanuit die gedachte heeft hij regelmatig ideeën. Jo, we gaan die kant uit of we gaan zitten, of we gaan zo maar bij uhm mijn collega die je net heel even kort heb gesproken. Zij is uh onze opleidings coördinator en is heel erg uhm, gericht op van leuk dat jij die ideeën hebt maar hoe gaan we t dan praktisch uh ten uitvoer brengen. Uhm Maar wat is er nodig? Waar liggen de behoeften? Waar ligt de vraag? En ook andersom. Onze uh uh. Onze medewerkers en onze leidinggevendens geven t ook echt aan. Hier wil ik dit vind k leuk, hier wil ik iets mee. Of he. Bij mijn vorige werk deden we dit en dat wil ik graag hier ook. Uh ja introduceren. Dus t is een beetje al gaan, uh al gaandeweg he. T Is geen vaststaand gegeven. K Zeg t is opgenomen in t personeels en opleidings beleid. Dus vanuit die uh ja, vanuit die hoek pakken wij dat ook echt wel aan. Uhm, en ik denk dat ons grote voordeel is dat we nog relatief klein zijn. Uhm, dat er ook nog heel veel kan.

M: Ja.

V: En dus uh, we zijn niet vastgeroest of wat dan ook. T t kan ook allemaal. En bij de sollicitatiegesprekken kijk ik ook heel vaak ook maar wat. Wat vind je leuk en wat kun jij in plaats van ja? Heb jij echt dat MBO voor

HBO diploma? Uhm. Nogmaals voor bepaalde functies is het vereist. Een psychiater zonder psychiatrie zou ook een beetje lastig zijn. Maar uhm. Alle alle MBO functies, dus al onze begeleiders functies is een opleiding niet verplicht en kan gewoon echt naar de mens d'rachter dat de passie voor de zorg d'r is maar voor de cliënt zijn.

M: OK. Dank je we. Wat zijn voor jullie de succesfactoren van competentie management?

V: Uhm. Nou ja, we hebben geen concrete KPI's daar op. Dus dat dat niet. Uhm. Maar als ik kijk naar ons personeelsverloop, dat is uhm ja, op dit moment gewoon relatief laag. En ik denk dat dat dat gewoon echt wel mee te maken hebben, dat dat de mensen op de juiste plek zitten. Ja. En dat ze doen wat, wat ze kunnen doen, wat ze leuk vinden. Uhm. En dat ze ook ja, gewoon echt ingezet worden in in wat ja, waar hun kracht ligt, waar hun en waar zij blij van worden, waar ze enthousiast van worden. En op het moment dat iemand niet lekker op z'n plek zit, voelen ze zich ook vrij genoeg om dat vrij genoeg om dat aan te kunnen geven. Uhm en gaan we daar ook weer verder mee kijken van? En kijk, je geeft aan dit. Dit is nu eventjes niet. Maar wat kun jij wel? Wat wil jij wel? Ja. Uhm, dus t is niet vast vast omschreven, maar t is wel allemaal ja mogelijk en bespreekbaar.

M: OK. Wie zijn uh betrokken bij de invoering van competentie management?

V: Uh, in principe onze directeur, ik en onze opleidings coördinator. Wij zijn eigenlijk met z'n. Ja, met z'n tweeën. Uh twee en half uh verantwoordelijk voor uhm, en voor alles wat reilt en zeilt omtrent personeelsbeleid. Uhm, dus ook een stuk competentie management. En uiteindelijk moeten de werkgevers t wel of de leidinggevende zelf gaan uitvoeren en is op t moment dat het beleid op ja hoe je het ook wil noemen, daarvoor gemaakt is. De richtlijnen protocollen. Uhm, dan worden al onze leidinggevende er in meegenomen en die moeten het wel op de werkvloer verder uh introduceren of implementeren.

M: OK. Ja, d'r zijn verschillende benadering strategieën om competentie management in te voeren. Uh, denk bijvoorbeeld aan top-down en bottom-up. Welke strategie hebben jullie gebruikt om competentie management in te voeren?

V: Ja vooral top down, we willen een bepaalde richting uit en willen bepaalde. Uhm. Ja. Mmm. Uhm. Nee dus wij gaan daar wel kaders aan geven, richtlijnen aangeven. Noem het beleid als je t zou willen. Maar t is wel een wisselwerking. Dus k zeg, wij bedenken de lijnen uit. Volgens komt de leidinggevende erbij en gaan we het met z'n allen uitwerken en zij doen t wel weer verder naar beneden uitwerken. Ja. Andersom, als we vanuit de werkvloer een goed idee is, is het ook goed.

M: Ja.

V: Dus dat, uh, maar t is wel vooral top down.

M: Ja. Uh voor je competentie management invoert. Welke zaken moeten er eerst op orde zijn?

V: Mmm. Al de rest. Uhm. Nee wa wat ik net zei. We zitten echt in een uhm. Ja in een in een overgang waarbij we uh nu merken dat we te groot worden om inderdaad met papieren te werken. En we moeten gewoon echt een professionaliseringsslag maken en daar zijn we gewoon keihard mee bezig. En daar gaat nu eigenlijk al onze tijd en energie naartoe. Uhm, wat maakt dat het stuk personeelsbeleid gewoon goed moet staan. Het is uh de de uhm. Uh, we hebben ook een meerjarenplan voor de organisatie. Nou, dat loopt dit jaar zeg maar weer af, dus dat moet ook weer herzien worden. Hernieuwd worden. Dus d'r zijn op dit moment nog te veel andere zaken die net iets meer prioriteit hebben om ons richten op. Uhm echt een stuk beleid voor competentie management. Uhm, maar t is iets wat wij wel gewoon altijd doen. Ja eigenlijk ja, want net d'r zijn vanaf begin af aan op een moment dat iemand op sollicitatiegesprek komt kijken. Oké, maar

waar ligt jouw kracht? Dus dat maakt wel dat we heel veel open sollicitaties hebben omdat wij. Uhm. Je hebt vooral kiezen voor de mens, ja, en niet voor een diploma wat ze hebben. Uhm, dus we doen het altijd. Maar uhm, t ligt nog niet vast vastomlijnd.

M: Maar t is wel een geïntegreerd plan?

V: Ja het komt altijd terug. T Komt altijd terug. Ja. Ja, maar k zeg vanaf begin af aan van. Van. Uh, van werving en selectie tot tot uitstroom en t zit er altijd wel in. En uhm, en t ja t zit gewoon verweven in onze ons. Uh strategisch personeelsbeleid en ons opleidings beleid. Ja maar t is geen losstaand geheel.

M: OK, dan ben ik door mijn vragen heen. Dankjewel voor je tijd.

V: Veel succes.

M: Dankjewel.

Top

Datum: 21 februari 2022, 11:00

Naam: Wilfried Roels

Functie: Productieleider

Interview: Top

M: Interview met Wilfried Roels op 21 februari 2022, om 11:05.

M: Welkom Wilfried, dit interview is onderdeel van mijn onderzoek over het competentie management beleid bij Heros.

M: Uh ik ga je daarover een aantal vragen stellen met betrekking tot dit beleid.

M: De eerste vraag is: Kun je mij vertellen hoe lang je al werkt bij Heros?

W: Uh ik ben bij Heros werkzaam inmiddels 14 bijna 14 jaar.

M: En wat is uw functie? En wat houdt je functie in?

W: Ik ben productieleider van de afdeling CBOI en mijn functie houdt in dat alle productie gerelateerde werkzaamheden, personeel, in het verleden machines maar dat is nu net gestopt. Uhm, ja alles wat er mee te maken heeft moet ik organiseren en regelen.

M: Oke.

W: Dat betekent mensen aannemen, dat betekent zorgen dat de productie die die we willen binnen Heros kennen bepaalde targets. Een target voor mij was: achthonderdduizend bodemas verwerken met een installatie. En zorgen dat dat lukt binnen een bepaalde kostprijs.

M: Oke.

W: Dat is uh ja dat is een beetje wat ik hier doe.

M: Oke. Ben je bekend met de term competentie management? En wat dit inhoud?

W: Nee.

M: Oke ik zal een stukje uitleggen.

M: Dit is eigenlijk onderzoeken in hoeverre iemand competent genoeg is om zijn functie uit te voeren. Dus als voorbeeld persoon A heeft een functie waar weinig medewerkers voor te vinden zijn. Persoon B zou die functie wel willen en misschien ook kunnen doen. Uh dan is het kijken naar wat persoon B nodig heeft om de

functie van persoon A te kunnen doen. Zodat we uh geen mensen van buitenaf moeten zoeken. Dus dat is eigenlijk wat competentie management inhoud.

W: Duidelijk.

M: Uhm heb je een idee of er zo'n soort beleid is met wat ik nu net een beetje uitleg?

W: Binnen Heros?

M: Ja.

W: Uhhh ja ik weet niet of er een beleid is maar het is wel zo dat zulk soort dingen wel plaats vinden. Het is niet dat er dan specifiek op gezocht wordt. Ik zie wel dat bijvoorbeeld bepaalde collega's zeggen naja uh mijn manager die is is ver met pensioen of ja die gaat of nog 2 jaar of nog 4 jaar en ik heb iemand naast mij op dezelfde hoogte die is afdelingshoofd ook, en die uh die wilt wel manager worden. Die heeft dat ook kenbaar gemaakt, en dat gaat ja uh de directie ook wel een gesprek mee aan.

M: Ja.

W: Ik denk niet dat er specifiek vanuit de organisatie naar gezocht wordt maar dat ze het zelf aangeven. en dat daarna uh wel een gesprek gaat plaatsvinden Ja. Ja dat gebeurt wel binnen Heros.

M: Oke, uhh dan heb je hoe ze dat beleid uitvoeren. dus je moet wat uh dus de gesprekken voeren heb je nog een idee wat er nog meer zou spelen met betrekking tot dat beleid?

W: Uh ja uhm strategie denk ik. Strategie wordt bepaald door uh het management of directie eigenlijk, eigenlijk directie denk ik. uh wordt gedeeld met het management van daaruit komen dingen naar boven, dus iemand heeft aangegeven van luister ik, ik denk dat ik wel de volgende manager kan zijn. Dan denk ik dat in de strategie bepaald word of dat past.

M: Ja.

W: Los uh van zijn kwaliteiten zullen er nog andere dingen zijn. Want als hij van die plek af moet of gaat, wie vangt dan zijn plaats weer op.

M: Ja.

W: Dat is dan vaak het volgende probleem.

M: Ja, ben je zelf op de hoogte van een krappe arbeidsmarkt? Ervaar je dit?

W: Ja het is gewoon triest.

M: Hoe ervaar je dit zelf?

W: Als een drama, naja dit is uh heel moeilijk ja. uh ja ik ben nu belast met het aannemen van operators voor een installatie uh een installatie die in de recycling zit en dat is uh ja niet het meest lichte werk eh ja dat wij hebben. Zwaar industriële omstandigheden, waarin we eigenlijk zoeken naar mensen die het vermogen en de denkcapaciteit hebben van een Vapro C. We vinden nu uh eigenlijk enkel maar Vapro A.

M: Ja.

W: Ej ja en dan ga je noodgedwongen moet je daar toch mee aan de slag anders kun je niet draaien. Dus ik ben meer zoekende naar installatie veranderingen. Ik weet dat dit komt en het wordt alleen nog maar gekker. Dus ik wil uh gewoon dat er een installatie komt die met minder mensen werkt in plaats van met meer. Das wel een uitdaging in dit in deze branche.

M: Ja dus het zijn eigenlijk moeilijk invulbare vacatures?

W: Ja, uh ja ik denk onder andere door de werkomgeving uh maar het is overal zo ik spreek ook collega's die uh in een andere werkomgeving zitten en die hebben daar ook last van.

M: Ja.

W: Dat is ook de reden dat we uh proberen een academie op te stellen om mensen die uh niet vrij aan het solliciteren zijn uh toch te binden aan Heros door uh specifiek te gaan zoeken naar iemand die zo van uh ja ik heb de papieren wel niet en ik wil die overstap maken is daar een mogelijkheid. Dus dat is uh iets wat we proberen op te zetten.

M: Dat is ook eigenlijk uh een soort vorm van competentie management, eigenlijk om te kijken iemand die wilt maar die niet de papieren heeft.

W: Ja ik heb in het verleden ook uh wat met een Pools uitzendbureau daar doen we heel veel productiewerkzaamheden mee en ik heb in het verleden 5 of 6 jongens daaruit geselecteerd die uiteindelijk

ook dit werk doen nu. Dus een Nederlandse status hebben gekregen, in Nederland wonen en uh.

M: Ja.

W: Het vak hebben geleerd, in het begin was de taal een probleem maar eh je ziet dat het dan uiteindelijk wel lukt ook. Ook om die krapte zegmaar op te vullen.

M: Dus zo vul je ze eigenlijk een beetje in? uh door toch kijken naar uh wat kan iemand uh in plaats naar van de papieren die iemand heeft?

W: Ja. uh ja dat doe ik eigenlijk altijd wel uh want als je natuurlijk naar papieren gaat kijken in deze branche dan ja die hebben meestal niet de juiste instelling om dit te kunnen. Je hebt een bepaalde instelling nodig om dit werk te kunnen en te willen doen. En dat is uh ook weer gelijk de moeilijkheid. eh ja om toch wat jongere mensen te kunnen binden aan Heros. En daar zit de grootste uitdaging dat je jonge mensen wilt aannemen maar ja uh die staan anders in de wereld. En dat hoeft niet negatief te zijn maar dat merk je wel dat dat moeilijk is. Ja en uh stiekem ga je dan toch weer een beetje naar mensen die in de 40 jaar zijn en ja uh dan zie je dat we enorm vergrijzen. Ej ja 75% is 40+ ofzo geloof ik dus uiteindelijk gaan ze allemaal weg op een bepaald punt.

M: Dus heel veel kennis gaat dan weg?

W: Ja veel kennis gaat weg dus ik doe mijn uiterste best om jonge mensen aan te nemen maar vaak is het komen en gaan.

M: Ja dat is inderdaad wat je ook van meerdere hoort.

M: Wat zou uh een gewenste situatie zijn voor het invullen van die vacatures, jonge mensen hebben we al genoemd maar wat zou nog een gewenste situatie zijn?

W: uhhh een organisatie creëren waarin ik minder mensen moet aannemen. Dus proberen om het machinaal op te lossen.

M: Oke, zou het aantrekken van mensen intern of extern gewenst zijn?

W: Ja nee wat je ziet is uh we hebben diverse afdelingen op het bedrijf waarin uhm de zwaarte per afdeling wel heel veel verschilt.

M: Ja.

W: En dan zie je vaak toch wel dat mensen kiezen om een bepaald baantje te doen binnen Heros en daar niet vandaan willen. Iemand die op het laboratorium werkt die vind het werk op een installatie niet leuk en die kun je ook bijna niet strikken om dat te doen. Wat je wel ziet is dat een afdeling waar het minder zwaar is dat dan uh mensen van een zware afdeling daar naar toe willen. Dus eigenlijk proberen om dat met lichter werk te krijgen. uhm ja dat loopt dan zo als er plaats is maar andersom gebeurt het niet vaak. Het is niet zo dat mensen van een lichte afdeling overstappen naar ergens waar het heel zwaar is. Heel moeilijk. Als het kan dan zou je dat graag doen maar dat komt bij mij niet vaak voor.

M: Wat zou je nodig hebben om uh de gewenste situatie te bereiken die je voor jezelf eigenlijk een beetje hebt gecreëerd dus de machines, de mensen die wat zwaarder werk willen doen. Wat zou je daar eigenlijk voor nodig hebben om dat uh te kunnen bereiken.

W: (Gerommel) - Stilte: nou uh dat is wat ik zei dat kan alleen maar uh dit blijven doen door het werk lichter te maken. En daardoor dus een ander type mens aan te kunnen nemen. Dat is waar je naartoe wilt. Ik wil bijvoorbeeld, zijn we al een tijd mee bezig, lees cabine werk is uitermate zwaar nou wordt dat niet gedaan door Nederlandse mensen maar door Poolse medewerkers. In principe wil ik daar een robot hebben alleen uh er zijn heel veel robots in de markt uh maar alleen in dit type werk is zo divers dat de software die er achter hangt is zo enorm complex en die is er nog niet.

M: Ja.

W: Er gebeuren allerlei testen en en daar is heel veel geld mee gemoeid als je iets opnieuw moet ontwikkelen. Het duurt daarom ook wat langer. Maar er is nu wel een besef gekomen dat dat moet komen omdat je anders heb je leegverkoop en dat kan niet. Dus ja ik zie alleen maar ik denk alleen maar dat het goed komt met Heros als wij inderdaad processen en dergelijke uh kunnen verlichten. Het is niet makkelijk uh want je zit eenmaal in een branche ja die is te vergelijken met mijnbouw.

M: Dus relatief zwaar werk?

W: Ja het is heel zwaar werk. Dus ja ej we doen ons best om dat te veranderen. Het is ook een samenspel tussen de productieafdeling en de technische afdeling en projecten, daar zit ook altijd..

M: Daar zit ook van alles tussen?

W: Ja daar zit van alles tussen.

M: Ja.

W: Ja

M: Als we even terug gaan naar competentie management he wat ik zei dat je even niet meer naar de machines kijkt maar echt naar de mensen om die te verplaatsen en echt iets bij te brengen uhm zou dat waardevol zijn voor Heros?

W: Wat bedoel je?

M: Meer in het algemeen dus stel je voor we hebben bijvoorbeeld he dus wat je zegt de operators C zijn zwaar te kort en we hebben hier iemand die lopen die dat zou willen en die dat in principe zou kunnen, maar daar de papieren niet voor heeft. Uh zou het dan waardevol zijn om die een studie of opleiding uh aan te bieden intern..

W: Uhhh ja dat doen we ook uh maar dan moet die wel capabel zijn en je ziet heel vaak dat mensen van zichzelf wel overtuigd zijn dat ze het kunnen en dan komen ze bij ons een aantal weken meelopen en dan uh dan valt dat tegen. Dus de aanname die altijd heb is best uitgebreid en ik uh ik laat zo iemand komen en dan gesprekken mee op kantoor. Maar dat is even daarna gaan we naar buiten een lange tijd een geruime tijd. Dan laten we die de installaties beklimmen uh ja alle ins en outs bespreken en dan ben ik echt relatief echt negatief. Echt negatief zodat iemand niet denkt van dit is een walk in the park he want mensen denken altijd van zichzelf het lukt wel. En dan na zo'n gesprek dan mensen zeggen ja ik dat wel zitten ondanks dat ze niet gekwalificeerd voor het werk, dan start ik daar toch mee op. En ik denk dat dat ongeveer uhm ja 40% van de tijd komt dat goed en 60% valt af. En vaak heeft dat daar mee te maken.

M: En hoe lang blijft die 40% hangen?

W: Verschillend ik uh nu moet ik even oppassen wat ik zeg. De mensen die nu tegenwoordig aangeboden worden door een uitzendbureau die gaan in eerste instantie aan de slag maar er is een reden waarom die nu nog vrij rondlopen. Daar moet je niet te negatief over doen maar..

M: Ja, nee.

W: Maar het is wel zo, vaak als ik die CV's zie staan daar kweet niet hoeveel baantjes op dat ongekend. En uh ja dan zoek ik altijd naar vergelijkbare dingen en of ja je kan wel heel ander werk hebben gedaan maar als tie een bepaalde instelling heeft kan dat ook.

M: Ja.

W: Dus ja uh daar zoek je naar. Maar het feit dat iemand al een hele tijd rondloopt en geen baan heeft in deze tijd uh daar moet je iets van vinden, maar zoals je zegt er komt niks anders. Die academie die we starten doen we omdat die mensen er niet zijn. Dus als er dan 1 komt en ik heb er 5 nodig wat ga je dan doen? Dan stuur je hem weg. Dan blijft de druk voor die jongens die er zijn uh ja die wordt nog hoger. Dus je zit een beetje in een spagaat zoals dat heet.

M: Ja uh dan vergelijken we de academie een beetje met competentie management want daar zit natuurlijk het hele stuk leerbeleid in van intern en hoe meer mensen je intern naar wat complexere functies kan zetten he bijvoorbeeld een schoonmaker is iets makkelijker aan te trekken dan een operator C. Dus daarom koppel ik even de academie aan competentie management.

W: Het probleem is eigenlijk dat de kennis die wij hier nodig hebben is inderdaad van Vapro C, maar vervolgens moet die ook het werk doen wat een vapro A doet.

M: Ja.

W: Dus de diversiteit in die baan is groot dus uh de ene vind het een enorme uitdaging en de andere die zegt ja ik ben uh vapro C ik ga niet schoonmaken.

M: Dus eigenlijk de instelling?

W: Ja altijd, dus iemand die geleerd heeft en die zegt van ja maar ik ga dat niet doen en iemand die niet geleerd heeft die is misschien niet slim genoeg om een complexer systeem aan te kunnen. Dus ja dus het is

best wel ingewikkeld. Maar goed dat geeft niet, zo leer je mensen kennen he.

M: Oke dankjewel, dan ben ik aangekomen bij mijn laatste vragen.

M: Zou je zelf nog iets willen toevoegen aan dit interview? Iets wat ik moet meenemen?

W: Nee ik heb al genoeg gezegd.

W/M: Gelach.

M: Heb je iemand die je zou aanbevelen? (gehoest).

W: Heb je alle afdelingshoofden?

M: Ja bijna wel.

W: Jimmy Bouwman, dat is wel iemand van waar je zegt daar kun je wel wat mee. Bij mij op de werkvloer wat minder daar hebben ze wat minder mee.

M: Oke Wilfried bedankt voor je tijd, graag gedaan.

Datum: 24 februari 2022, 10:00 uur

Naam: Jimmy Bouwman

Functie: Hoofd technische dienst.

Interview: Top

M: Interview met Jimmy Bouwman op 24 februari 2022 om 10:00 uur. Welkom Jimmy, uh dit interview is onderdeel van mijn onderzoek over competentie management. Ik ga je daarover een aantal vragen stellen. Euh kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al bij Heros werkt en wat je functie inhoud?

J: Ik ben Jimmy Bouwman ik werk hier nu precies 6 jaar afgelopen maand. Uh ben hoofd technische dienst daarin ben ik verantwoordelijk voor budgetbeheersing en het aansturen van de technische dienst, zorgen dat de installaties de bedrijfstijden behalen en uh en daarnaast ook nog wat randzaken die daarbij komen kijken.

M: Oke, ben je bekend met de term competentie management.

J: Ja.

M: Super! dan hoeft ik het uh niet verder uit te leggen?

M: Heb je uh een idee of er bij Heros een beleid is met betrekking tot competentie management?

J: Uh ik de kleine lijn.

M: Kun je dat toelichten?

J: Uh bijvoorbeeld bij de machinisten uh als jij zegt dat je op een shovel kan rijden dan mag je daar gelijk op, maar daar wordt geen competentie op afgenomen.

M: Oke, uh medewerkers die moeten binden en boeien bij een organisatie uhm op welke manier doet Heros dat, je verteld uh dat als je zegt dat je op een shovel kan rijden dan mag je daar gelijk op. Uh vind jij dat binden en boeien?

J: Uh binden wel want je wordt niet door allerlei testjes aan of afgewezen voor je functie. Aan de andere kant boeien zeg ik uh nee probeer mensen te stimuleren en meer mensen op diverse machines in te zetten.

M: Ja. Uh kun je dan als medewerker hier doorstromen?

J: Bij de productie weet ik dat niet, bij de technische dienst zijn we daar wel mee bezig omdat we natuurlijk ook wat oudere teamleiders hebben die uiteindelijk met pensioen gaan.

M: Ja.

J: Dus die proberen we wel te stimuleren van naja wie heeft er interesse wie wil er eens invallen in de vakantie om te kijken of het iets voor je is. Uh daarnaast ja er is maar voor zoveel mensen uiteindelijk een teamleidersfunctie beschikbaar. Dusja stopt het wel een keer.

M: Ja klopt. Ben je zelf op de hoogte van een krappe arbeidsmarkt?

J: Absoluut!

M: Hoe ervaren je dit?

J: Slecht. We komen slecht aan mensen. Heel slecht.

M: Hoe vul je dan nu moeilijk invulbare vacatures in?

J: Inlenen en als dat niet bevalt proberen we opnieuw iemand aan uh aan te trekken.

M: Wordt het ook wel eens gedaan door interne mensen? Door eigen personeel?

J: Ja. We proberen uh zelf ook wel eens wat mensen te sprokkelen en te vinden door in te lenen en die we dan uiteindelijk uh een contract aanbieden. Uh we hadden afgelopen jaar nog ééntje gedaan was eigenlijk ZZP'er maar.

M: Ja. Als je mensen uh intern uh he op die positie zet is dat dan juist opgeleid personeel?

J: Ja over het algemeen wel.

M: Uh als je die moeilijk invulbare vacatures wil invullen wat zou dan voor jullie de gewenste situatie zijn om dat te doen?

J: Uh dat is lastig. *stilte*.

M: Uh denk je daarbij aan het aantrekken van mensen of juist intern?

J: Ja intern maar ja intern zit uiteindelijk ook aan de de tax die je kan vinden want er is overal een personeelstekort. Uh advertenties uh ja maak Heros aantrekkelijker via social media te delen. Probeer in die richtingen uh meer uh. En het werk inhoudelijk ook goed te omschrijven wat het inhoudt en wat het leuk of niet leuk maakt.

M: Oke, dus eigenlijk door het aantrekkelijk te maken uh.

J: Mensen proberen te boeien.

M: Ja.

J: En daarin te binden. En daar ook luisteren naar uh wat hun vraag is.

M: Oke. Als je even kijkt naar competentie management uh in hoeverre kan daar een bijdrage leveren.

J: Binnen Heros weet ik niet of uh dat op korte termijn een grote bijdrage kan leveren omdat je met zo'n krappe arbeidsmarkt zit. Want je moet dan misschien ook mensen gaan afschilderen op de functie die ze niet kunnen of die niet een doorgroei mogelijkheid bieden en dan is het boeien er wel weer af.

M: Ja. Wat we eigenlijk doen met competentie management is uh zoeken naar het stukje waar er een tekort is. Stel je voor dat jij iemand nodig hebt uh en dan omschrijven we die even als persoon A en persoon B zou dat werk wel willen doen, zou dat in principe ook kunnen dan is het kijken van goh wat heeft die persoon B nodig om het werk van persoon A te kunnen doen. Uh dus dan bedoelen we met opleidingen of trainingen uh misschien heeft hij dat helemaal niet nodig en kan hij het wel maar is er eigenlijk nooit naar gezocht. Uh dus dan verbeter je dus de doorstroom van medewerkers. Bijvoorbeeld een medewerker die schoonmaakt sleutelt misschien thuis wel aan zijn auto.

J: Ja precies.

M: Dus heb je misschien zo iets van.. *onderbroken* **J:** Ja dat merk je bij Heros dat daar eigenlijk te weinig tijd en aandacht voor is.

M: Ja.

J: Want er loopt nu een productie jongen bij ons mee om te kijken of het eventueel zou kunnen. We hadden vorig jaar nog een vacature die is ingevuld door een echte mechanische man ja hij sleutelde inderdaad thuis prima aan auto's en dat zie je in zijn werk ook gewoon terug. Hij moet nog wel wat leren maar daar zou je iemand uh wel in kunnen scholen en zeggen van ja kom gewoon de stap de overstap maken naar de technische dienst.

M: Ja.

J: Want waarschijnlijk mocht er iemand vertrekken dat dat uiteindelijk wel de volgende stap gaat zijn voor hem.

M: Is het dan juist niet belangrijk dat je iemand daarvoor al inzet? Als die persoon weggaat dan is hij weg en komt hij ook niet meer terug. **J:** Hij heeft meegelopen. Sinds november loopt hij al mee en dit is nu zijn laatste shift en dan gaat die terug. En wij zeggen ja in principe als die functie vrijkomt dan willen we jou

terug aantrekken.

M: Oke. Wat zijn volgens jou belangrijke uh aandachtspunten als je competentie management gaat inzetten bij Heros?

J: Dat je er mee bezig blijft. Dus niet iets inzetten en daarna weer loslaten.

M: Komt dat vaak voor hier dat er iets.. *onderbroken*

J: Ja uh ja we willen veel, we zijn een heel snel groeiend bedrijf en daardoor start je heel veel en wil niet alles blijven lopen omdat daar de aandacht niet voor is of de tijd niet voor is. Dat zou bijvoorbeeld voor competentie management ook het geval gaan zijn.

M: Ja. Dus nee, eigenlijk denk je wel dat het van waarde kan zijn.

J: Misschien.

M: Als het.. *onderbroken*

J: Ja precies er zitten competenties die best wel ergens op andere plekken ingezet kunnen worden. Moeten de mensen ook willen maar..

M: Denk je dat er ook competenties verborgen zitten? Dat we het eigenlijk niet weten dat mensen uh..

J: Meestal wel he?

M: Ja.

J: Meestal bij mensen die gewoon iets gewend zijn om te doen vinden het wel prima terwijl als je ze gaat uitdagen om te groeien dat ze dat ook wel leuk blijken te vinden.

M: Ja.

J: Dus ik denk het wel. Zo zijn er ook wel een paar voorbeelden binnen Heros die wel zo uitgelopen zijn. Een kraanmachinist die van de kade die uiteindelijk een waterzuiverings operator is geworden.

M: Oke, en in wat stijgt hij dan? Salaris of.. *onderbroken*

J: Ik denk salaris maar ook functie he. Je gaat van machinist naar operator, operator is niet perse hoger maar die gaat echt naar een waterzuivering operator en dat is niet binnen Heros heel breed maar ook daarbuiten kun je dan ook heel breed voor jezelf nog gaan. Bedoel als je 35 bent dan wil je nog wel eens verder kijken.

M: Ja oke. Dit waren mijn vragen over het competentie management beleid. Uh wil je zelf nog iets toevoegen aan dit interview?

J: Nee, nee denk het niet.

M: Oke. Zou je mij iemand kunnen aanbevelen die ook relevant kan zijn voor dit interview?

J: Uh Eugen Kosmac heb je die al gevraagd? Want die is ook begeleider van de stagiaires

M: Ik ga hem even opschrijven, even kijken of ik hem daarvoor kan benaderen. Uh bedankt Jimmy voor je tijd.

J: Jij ook, graag gedaan.

Datum: 1 maart 2022, 11:00 uur.

Naam: Jos van Hoof

Functie: Planner

Interview: Top

M: Interview met Jos van Hoof op 1 maart 2022 om 11:00 uur. Uh welkom Jos, dit interview is onderdeel van mijn onderzoek over competentie management en daar ga ik je een elftal vragen over stellen. Kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkzaam bent bij Heros en wat je functie is?

J: Uh ik ben Jos van Hoof ik ben werkzaam sinds 1998 bij Heros, ik ben op de shovel begonnen en sinds 2 jaar doe ik nu de planning van de mensen en de machines.

M: Oke, uh ben je bekend met de term competentie management en wat dit inhoudt?

J: Uh zegt me niks.

M: Uh competentie management is eigenlijk kijken uh in hoeverre iemand competent is uh dus als voorbeeld persoon A werkt hier en daar zijn mensen te kort voor en persoon B die werkt hier ook maar die heeft een

functie die eigenlijk iedereen zou kunnen doen. Persoon B zegt ik wil eigenlijk doen wat persoon A doet dus dan ga je bij competentie management kijken naar wat die persoon nodig heeft om het werk van persoon A te kunnen doen. Denk daarbij aan opleiding of een cursus of een training dat is eigenlijk een beetje wat competentie management is.

J: Oke.

M: Heb je een idee of er bij Heros zo'n beleid is?

J: Ja wij hebben ieder jaar zijn budgetten voor opleidingen en dergelijke, ik denk wel dat dat er bij Heros is.

M: Wat voor soort opleidingen? Heb je daar een idee van?

J: Daar heb ik geen idee van maar ik geloof wel dat dat best een breed scala is waar je allemaal trainingen kunt doen dus.

M: Oke, ja uh bij competentie management hoort ook nog een ander deel en dat is mensen binden en boeien bij de organisatie. Uhm welk beleid voert Heros om mensen te binden aan Heros?**J:** Ja.. toch wel het bieden van een goed salaris, hmm goede werkomgeving opzich ja uh voor de rest ja tis altijd afwachten of iemand blijft ja of nee maar denk dat de de dat de grote lijnen van Heros wel goed zijn voor het personeel.

M: Oke. Ben je zelf op de hoogte van een krappe arbeidsmarkt?

J: Heh ja!

M: Ervaar je dit zelf ook?

J: Uh ik moet regelmatig mensen inhuren en dat wil wel eens problemen met zich mee brengen dat er niemand is. Uiteindelijk uh lukt dat dan weer wel, vroeger vroeger dan was het een stuk makkelijk om die in te huren dan als het nu is dus ja. Dat merk je wel.

M: En als je ze inhuurt is er dan ook een mogelijkheid dat ze hier kunnen blijven?

J: Die mogelijkheid bieden wij altijd, er zijn al verschillende die uh als inhuur begonnen zijn die uiteindelijk bij Heros in dienst gekomen zijn. Dat is wel afhankelijk wat de mensen zelf willen.

M: Ja. Oke. Hoe vult Heros moeilijk invulbare vacatures in?

J: *Stilte* Uh ja dat zou ik echt niet weten hoe hoe ze dat doen.

M: Ik weet bijvoorbeeld dat er nood is aan een operator C en een elektromonteur.

J: Ja klopt dat zijn echt een paar functies die uh ja die vallen allebei niet mee. Af en toe komen er wel eens nieuwe mensen en ja na een tijdje dan is het toch niet of ze krijgen het niet onder knie of het is toch niet wat ze zelf willen. Dus ja dat zijn wel twee functies die sowieso moeilijk zijn ja.

M: Dus die worden eigenlijk niet ingevuld?

J: Dan gaan we naar inhuur mensen. De elektriciens zijn sowieso inhuur en operators ja dat vangen ze onderling op mee wat ze nu hebben.

M: Dus dat wordt dan eigenlijk ingevuld door eigen mensen zeg je?

J: Nee, die huren ze dan weer elders in ja.

M: Dus dat is nooit eigen mensen die daar naar toe worden verplaatst?

J: Nee we hebben meestal, ja goed of ze moeten al eens eerder van de een naar de andere installatie zijn gegaan maar echt invullen kunnen we niet want ja ze lopen met de mensen die ze nodig hebben dus ja dat als er één wegvalt ja dan heb je te kort.

M: Ja. Wat zou voor jullie de gewenste situatie zijn om die vacatures in te vullen?

J: hm ja. *Stilte*. Ik weet zelf ook niet hoe je daar op aan moet sturen. Op één of andere manier is het heel moeilijk om die mensen in te vullen.

M: Dus gewenst zou zijn nieuwe mensen?

J: Ja nieuwe mensen die uiteindelijk in vaste dienst kunnen komen.

M: Zijn er ook mensen die je intern dan daarvoor zou kunnen opleiden?

J: Nee, nee die hebben we op het moment niet niet lopen met de de juiste papieren en dergelijke uh.

M: Ja. Wat zou je nodig hebben om die situatie te bereiken, alles mag je mag bijvoorbeeld ook trainingen of cursussen aanbieden, wat zou je nodig hebben?

J: Ja ik denk dat dat intern niet zo gaat zijn, de mensen die die nu bij ons buiten lopen die hebben niet echt de ambitie om dat te gaan doen. En uh er zijn er dan die niet echt ja echt de cursus zouden gaan willen

volgen omdat ze er toch moeite mee hebben om uh dat te gaan doen dus he. Ik denk dat wij toch uiteindelijk echt van buitenaf moeten hebben.

M: Intern zouden mensen niet willen leren?

J: Niet in ieder geval dat ik ooit gehoord heb van mensen maar goed ze zijn hier niet altijd zo spraakzaam over zulke dingen maar. *zucht* dus he denk niet dat er op het moment echt heel veel belangstelling is omdat te gaan doen he.

M: Oke. Uh in hoeverre denk je dat competentie management waardevol kan zijn?

J: *Stilte* Ja.. *stilte* in de zin van? De lege plekken aan te vullen of? Hoe bedoel je?

M: Zoiets of bijvoorbeeld het beoordelen van een medewerker of het functioneren van, het is natuurlijk dat competentie management veel meer kanten heeft.

J: Ja ja.

M: He voornamelijk in de stukken die geschreven zijn staat er ook de motivatie van medewerkers. Dat je dat opnieuw gaat zoeken dat is eigenlijk ook een vorm van competentie management.

J: Ja oke ja goed dan denk ik dat ze vanuit Heros zelf de vraag aan de mensen moeten stellen of ze er interesses in hebben maar. Ik denk zelf niet dat dat echt gaat zijn.

M: Zouden daar eerlijk op geantwoord worden?

J: Vraag ik mij eigen wel eens af. We hebben er heel veel rondlopen die durven niet direct te zeggen wat ze vinden of uh wat ze zouden willen of uh...

M: Ja.

J: Dus ja dat is stukje ja. Heros gaat altijd proberen te kijken naar wat de mensen wensen.

M: Ja. Stel dat we dit zouden doorzetten dus we gaan een plan uitschrijven om competentie management uit te voeren, wat zouden dan belangrijke aandachtspunten zijn als je dit gaat doen?

J: Zorgen dat de mensen echt de motivatie hebben om zo'n functie te gaan doen en niet alleen voor het geld doen. Ja, salaris ja iedereen gaat voor zijn salaris gaan werken maar ja dat moet natuurlijk niet de drijfveer zijn om uh om een andere functie te gaan doen want dan ga ik meer verdienen moet wel echt de motivatie zijn, en dat je echt achter uh de functie staat.

M: Zijn er mensen die hier enkel werken voor het geld?

J: Ik zou niet kunnen bedenken wie maar ik denk wel dat er bij zijn die echt gewoon uh de belangstelling hebben van ik verdien er mijn geld mee en dat is prima.

M: Ja. Oke dat waren mijn vragen over competentie management. Uh zou je zelf nog iets willen toevoegen aan het interview?

J: Ja in wat voor zin? Alles maakt niet uit?

M: *knikt* wat je zelf uh wat in je opkomt.

J: Ja het zou heel belangrijk zijn dat ze de motivatie en de samenwerking weer uh terug pijl kunnen krijgen tegenover zoals het nu is. Dus uh er is gewoon heel veel onrust onder elkaar en uh.

M: En waar blijkt dat uit dat er zoveel onrust is?

J: Uh ja gewoon de verhalen die je hoort van dingen die je meemaakt ja normaal hielpen ze elkaar altijd en nu uh liever niet en uh normaal gaf de ene de andere wat informatie van dat moet er gebeuren en ja het lijkt wel alsof ze allemaal langs elkaar heen gaan uh.

M: Zou dat kunnen komen omdat het misschien vaak terugkerend werk is, dus dat het eigenlijk een beetje een sleur wordt?

J: Nou ja we zijn natuurlijk in september 2020 hebben wij een nieuwe manager gekregen en de afdelingen gesplitst en nu vallen de machinisten onder mijn leidinggevende zegmaar en de operators vallen onder de leidinggevende van de installaties en sindsdien is dat een beetje een strijd geworden.. En hoe we dat er uit gaan krijgen ja.. daar heb ik eigenlijk nog geen idee van. **M:** Geven medewerkers daar zelf tijdens uh functioneringsgesprekken iets over aan?

J: Ja uh we hebben heel veel mensen die ja dat in de functioneringsgesprekken toch wel aangeven dat uh de samenwerking en uh de sfeer onder elkaar heel erg achteruit gaat.

M: En weet je wat daar mee gedaan wordt verder met die informatie?

J: Uh weet ik niet de functioneringsgesprekken moeten nog naar Dimphy toe en uh vanuit daaraan weet ik niet wat Heros verder daar aan gaat doen maar uh maar het is wel belangrijk iets om een uh bedrijf goed te laten draaien.

M: Ja. Oke.

J: Ja daarom krijgen we dat mensen vaak wel tegen elkaar dingen zeggen maar ja als ze dan ergens zitten waar het naar buiten komt dan durven ze meestal niets te zeggen ja uiteindelijk vind ik uiteindelijk toch bij Heros terecht moet komen want uh. Ik zit al 24 jaar bij Heros en uh ik weet heel goed dat uh de samenwerking onderling toch heel belangrijk is om het werk allemaal goed te laten gebeuren.

M: Ja, dat is zeker ook belangrijk bij het invoeren van competentie management alle neuzen moeten dezelfde kant op.

J: Ja ja.

M: Anders gaat het wringen en dan dan werkt werkt dit ook niet.

J: Nee geloof het.

M: Uh zou je mij nog iemand kunnen aanbevelen voor dit interview mee te doen?

J: Uh Rudy Scherbeijn

M: Ik ga hem even opschrijven.

J: Dat is goed, ja voor de rest heb ik eigenlijk niks.

M: Oke, dankjewel voor je tijd.

J: Ja graag gedaan.

Datum: 1 maart 2022, 13:00

Naam: Patrick Aerts

Functie: Teamleider Laboratorium

Interview: Top

M: Interview met Patrick Aerts op 1 maart om 13:00 uur. Welkom Patrick, uh mijn onderzoek gaat over competentie management en ik ga je daar een aantal vragen over stellen door middel van een interview. Uh kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

P: Dat kan. Mijn naam is uh Patrick Aerts. Ik ben, wordt binnenkort achtenvijftig jaar. Ik werk sinds 2007 bij Heros. Ben teamleider van het laboratorium en daarbij dus verantwoordelijk voor de werkzaamheden op het lab en voor de certificering van onze secundaire bouwstoffen en daarnaast doe ik nog uh, acceptatie van water.

M: Oke, dank je wel ben je bekend met de term competentie management en wat het inhoud?

P: Eh niet helemaal eerlijk te zijn ja ken het wel. Maar precies de inhoud is een tweede is niet mijn vakgebied. Laten we daarop houden.

M: Euh, ik zal je even een klein stukje uitleg geven wat het een beetje is. Uhm, t is eigenlijk kijken naar in hoeverre iemand competent genoeg is om zijn functie uit te voeren. Met als voorbeeld persoon A werkt op die functie. Euh, en daar zijn mensen voor nodig. En persoon B doet een functie die eigenlijk iedereen zou kunnen doen. Uhm, dan gaan we eigenlijk kijken wat heeft persoon B nodig om ook op de functie van A te komen? Dus denk daarbij aan een opleiding en.

P: ja ja.

M: Cursus

P: Ja ja.

M: Dus dat is.

P: Duidelijk.

M: Competentiemanagement eigenlijk een beetje eh weet je of er bij Hero zo'n beleid is?

P: Competentiemanagement is Heros, bij Hero is er wel een beleid om te kijken of mensen kunnen doorstromen van de ene afdeling naar de andere. En dan is het natuurlijk een kwestie van een stukje ervaring en je weet dan of mensen voor bepaalde dingen competent zijn. Wat als je een collega kent al enkele jaren dan weet je van hé dat zou iemand kunnen zijn in plaats van functie A functie B zou kunnen doen.

M: Oke. *hoest*. En op wat voor manier wordt daar dan eigenlijk naar gekeken?

P: Nou ja, wat voor manier? Dat is een samenspel met Dimphy, ook al zo goed als ie zegt van op gegeven moment ik heb hier op mijn afdeling heb ik mensen nodig met de die in die functie eisen. Dan kijken we altijd eerst wel binnen Heros van kun je er misschien binnen Heros iemand opnoemen die daarvoor geschikt zou zijn.

M: Oké.

P: Het is niet zo dat we gelijk externen gaan kijken. Dus die mogelijkheid is er altijd ja.

M: Ja ok. Uh naast een stukje competentie management en het het zoeken van mensen op die functie. Euh, is er ook een stukje binden en boeien.

P: Ja

M: Uh, welk beleid voert Heros om medewerkers te binden en te behouden bij Heros?

P: Poe een prettige werksfeer creëren. Een heel horizontaal bedrijf, hé dat werkt ook mee. Uhm, mensen overal bij betrekken en dat denk ik wel een natuurlijk primaire en secundaire arbeidsomstandigheden zijn ook niet slecht bij Heros. **M:** Dus dan heb je t over salaris eigenlijk?

P: Salaris, noem maar op. Ja ja.

M: Ok. En zijn er dan ook doorstroommogelijkheden?

P: Ja natuurlijk.

M: Oke. Ben je op de hoogte van een krappe arbeidsmarkt?

P: Ja, is wel degelijk wat. Ik zoek zelf ook mensen voor in het laboratorium op dit moment dus. En ik ben al iemand die natuurlijk vanwege m'n functie al jaren mensen aanneemt. Ja, je ziet toch die krapte, de laatste jaren worden het steeds erger en het niveau wordt ook steeds lager. Helaas.

M: En wat voor gevolgen heeft dat voor Héros denk je?

P: Moeilijk invullen van openstaande vacatures met mensen met de juiste competentie, met de juiste wil, met de juiste drive. Het is natuurlijk geen koekjesfabriek hé. Daar heb je wel al gemerkt?

M: Ja.

P: Dit is natuurlijk afval. En als jij met een bepaalde opleiding kan kiezen of je gaat hier werken of voor een paar euro meer of minder bij een dow chemical, ik noem maar iets waar je niet vuil wordt. Ja, dan is t makkelijk gedaan.

M: Ja. Je had het over moeilijk invulbare vacatures, hoe vul je die nu in?

P: Tot nu toe is het nog steeds gelukt, zij het dat ik m'n lat steeds lager moet leggen. Waar ik eerst voor mezelf had iemand moet dat, dat en dat kunnen. Ja, soms lag ik wel eens om, ben ik al blij dat ze wel zeker veters kunnen strikken. Ja maar eerst ja je op een maand ga je grenzen verleggen. En ja, dan is t misschien kijken of het intern kunnen oplossen door extra aandacht te schenken aan iemand die aanneemt om extra begeleiding. Want t is moeilijk. T Is heel moeilijk de laatste jaren. Ja hé. Ik zie het ook aan het niveau van de stagiaires die bij ons komen.

M: Wat voor niveaus stagiaires?

P: Da's niveau 3 en 4 van laboratoriumschool natuurlijk van Scalda.

M: Mbo?

P: Ja MBO Ja.

M: En je denk dat dat te laag is of?

P: Ja niveau is gewoon te laag.

M: Ja dan wil je eigenlijk een HBO'er bijvoorbeeld?

P: Nee, want voor het HBO is t werk weer te laag. Die functie die wij hebben is echt een ja mbo functie, en je kunt dan geen HBO niet van een HBO'er verlangen dat hij dat werk doet. En die gaat het ook niet doen. Ja, misschien een paar maanden leuk, En dan steek je daar heel veel tijd en energie in. En dan weet je eigenlijk

al, over een half jaar zijn die weg, want dan gaan ze naar de concullega in de buurt.

M: Ja, waar ze in ieder geval niet vies worden om er maar zo

P: Eh bij wijze van ja

M: Wat zou voor jou een gewenste situatie zijn om die vacatures in te vullen?

P: Gewenste situatie zijn..

M: Eh, denk daarbij aan uh gewenst is nieuwe mensen aantrekken of zou gewenst intern mensen opleiden zijn?

P: Alle twee is natuurlijk eh van belang. Hé, intern is het ook moe, ik vind het soms ook moeilijk, want als je intern iemand zou wegtrekken van een andere afdeling komt die afdeling weer in de problemen.

M: Ja.

P: Ja, dan zit je ook nog een keer mee dus ehh, t is dat zijn allemaal radertjes die in elkaar grijpen. En daar is niks meer met een extern iemand aan te nemen. Maar t gaat meer om mensen met, ik zeg altijd met gezond boerenverstand. Waar vind je die niet? Vind je die nog? Die willen meedenken en mee willen doen en niet bang zijn om soms vuil te worden? Ja en dan is het best leuk hier.

M: Ja, wat zou je nodig hebben om die situatie uh te bereiken?

P: Het ligt in eerste instantie gewoon aan de mensen zelf die gekomen. Het ligt niet aan de situatie hier. Maar t is om de inzet en de bus. Ja, hoe moet dit zeggen? De beleving van de mensen die hier wel willen komen werken, je moet dat willen. Je moet, je moet die drive hebben om duurzaam te willen zijn. Eh, dat scheelt al heel veel. Het komt de het moed van de mensen zelf uitkomen. Ja, waar vind je zo iemand bij wijze van spreken? Dat kan iemand zijn die twintig jaar achter de kassa gestaan had bij de Albert Heijn, bij wijze van spreken het waarom? Hoe zit iemand in mekaar? Wil, wil iemand als iemand wil, dan kan die veel. Met gezond boerenverstand kan je van functie a naar functie b een functie c doorgroeien, maar je moet wel willen. Dat is de grote grote probleem.

M: Denk je dat mensen bij Heros nog willen doorgroeien?

P: Ja, ze doen altijd die willen doorgroeien, zijn er altijd die ze, die vinden het wel lekker op een bepaald niveau, verder geen gezeur aan je hoofd. Ik noem maar iets. Ja, die ook niet altijd makkelijk hé. Je moet een bepaalde opleiding hebben hé. Het is niet slecht om te zeggen van ok, je Pietje neem functie effe over. Ja, je zit, en met het feit dat bepaalde opleiding en ervaring. **M:** Ja

P: Ja. Wil de Wilbers zomaar een strike doen? Ja, ok, kan het op dan? Ja, kan het vanwege de werkdruk? Zie ik ook wel dat het ja. Moeilijk is.

M: Ja, als we even teruggaan naar competentie management. Uhm, in hoeverre denk je dat wat ik nou een beetje uit heb gelegd, of dat waardevol kan zijn voor Heros?

P: Natuurlijk kan dat waardevol zijn, als je de functies op deze wijze beter kan invullen, en dan invult ook met mensen die die willen en kunnen helpen. Dat is alleen maar een win situatie voor iedereen.

M: Ja. Als je dit uh zou invoeren, dus Dimphy en ik, zouden we daar mee aan de slag gaan. Eh, wat zijn dan belangrijke aandachtspunten waar wij op zouden moeten letten als je dit zou invullen?

P: Dit is echter toch een stukje betrokkenheid van de mensen, de wil om mee te willen denken en doen. Dat vind ik wel een belangrijk iets. Het is niet gaat niet alleen om de centjes of een bepaalde functie. Nee, je moet ook echt iets willen. Ja en daar achter staan. En daar ja ja.

M: Oke, uh, dit waren mijn vragen eigenlijk over competentie management. Zou je zelf nog iets willen toevoegen?

P: Nee, ik zal de niet niet weten, dat is, dat zeggen de meesten denk ik haha

M: Meest wel ja haha. Uh, zou je mij nog iemand kunnen aanbevelen die ik deze vragen ook zou kunnen stellen?

P: Ik Ja, ik weet niet wie je allemaal gehad hebt op. Ik denk dat je t op het middenkader en kaderniveau wel de meeste mensen spreekt denk ik. En dan denk ik dat je de meesten wel hebt. Het verschil afdeling, commercie, projecten of zitten die d'r niet bij?

M: Nee nee, ik heb uh echt gericht op uh leidinggevenden.

P: Ja.

M: Uh, van de productie en de technische.

P: Oh echt gericht op de productie? Buiten dus zal het zo zeggen.

M: Ja buiten en het lab heb ik ook meegepakt omdat daar de vraag kwam, want daar zitten ook mensen die we nodig hebben, tekort aan is.

P: Ja.

M: Uh omdat je natuurlijk iemand van commercie kan je niet.

P: Die heeft dan belevingen bij dit soort.

M: O ja, die gaat niet zeggen van nou ja ik wil daar wel gaan werken. Je moet echt mensen hebben die daar zitten, die daarin willen willen en kunnen groeien. Wat ze dan daarvoor nodig hebben en of het werkt bij Heros, dat is eigenlijk wat ik onderzoek. Kan dit?

P: Ja, maar dan denk ik dat je als je de leider.. Dan heb je waarschijnlijk een Ton van Ingen gepakt. En Wilfried, en dan heb je degene te pakken wat ze zeggen, want die moet je hebben,

M: Ja

P: Dus., Nee

M: Oh ok, dank je wel

P: Ja.

Datum: 2 maart 2022, 10:00 uur

Naam: Dimphy Rijpers

Functie: HR-manager

Interview: Top

M: Interview met Dimphy Rijpers op 2 maart 2022 om 10:00 uur. Welkom Dimphy. Eh ja, ik ga je voor mijn onderzoek een aantal vragen stellen over competentie management. en dit ga ik dan uiteindelijk uitwerken in een verslag. Eh, kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

D: Ja, ik ben HR manager en ik werk sinds 1 juli 2002, t is al bijna 20 jaar bij Heros.

M: Oke en wat houdt je functie in?

D: Uh ja, het totale scala aan uh aan personeelsactiviteiten, dus zowel het uitvoerende werk als op het uh beleidsvoorbereidende werk, adviseren, gevraagd en ongevraagd adviseren, salarissen, administratieve taken, allerlei uh ja, eigenlijk alles. Werving, selectie, functiewaardering, functioneringsgesprekken, opleidingen, ontslagzaken, begeleiding 's, ziekteverzuimbegeleiding,

M/D Lachen.

D: Alles,

M: Alles *lacht*

M: Ben je bekend de term competentie management.

D: Ja.

M: Is er een beleid bij Heros met betrekking tot competentie management?

D: Uh, niet echt een gestructureerd vast beleid.

M: Kun je dat toelichten?

D: Nou, we hebben wel een systematiek, bijvoorbeeld om uh met iedereen elk jaar een gesprek te voeren, en dan komen wel uh de wensen en mogelijkheden aan bod, zowel van de kant van de werknemer als

van de leidinggevend. Maar we hebben dat niet als doelbewust doel, zeg maar competentie management. Wij hebben niet zoiets binnen Heros zijn we daar, uhm ja, heel actief mee bezig. Dat is niet.

M: Ja. Naast competentie management hoort ook het stukje binden en boeien van medewerkers. Uh, welk beleid heeft Heros met betrekking tot binden en boeien?

D: Uh, nou dat staat nog in de kinderschoenen in die zin. Uh, zeker in deze arbeidsmarkt dat je merkt dat mensen jou steeds minder, minder goed te vinden zijn. Of dat wordt dan toch wel een topic. Uh, ons verloop is gelukkig niet heel hoog, maar we merken wel dat bij de laatst bijgekomen uitzendkrachten bijvoorbeeld die eigenlijk de bedoeling hebben om te blijven, dat daarvoor heel veel verloop zit naar verhouding. Dus daar komt die vraag naar boven van ja, hoe ga je die binden en boeien?

M: Ja

D: Dus daar zijn we mee bezig. En dat denken wij voor een deel te kunnen doen voor het uitvoerend personeel in ieder geval dus voor de operators en de machinisten. Door het bieden van meer dan alleen maar een functie van nu, maar ook een opleidingstraject.

M: Oke, ben je op de hoogte van een krappe arbeidsmarkt?

D: Ja, jazer.

M: Hoe ervaar je dit?

D: Nou, dat is heel problematisch. Uh de regio Zeeuws-Vlaanderen is sowieso dunbevolkt. Uh dus ook ja, van lieverlee heb je alle mensen wel een keer bijna uh. Op sollicitatiegesprek ook gehad. Heel veel mensen staan bij dezelfde bureaus ingeschreven. Uh, maar de spoeling is heel dun, dus er zitten heel veel bedrijven in in dezelfde vijver te vissen.

M: Ja

D: En uh ja, t valt gewoon niet mee om uh, goede mensen te vinden.

M: Ok uh, je hebt een aantal vacatures openstaan bij Heros dit zijn lastige vacatures.

D: Ja.

M: Hoe vullen jullie die nu in?

D: Uhm, nou, we stellen ze gewoon open toch uh, zo ja, dan heb ik het vooral over de uitvoerende vacatures. De hogere functies gaat eigenlijk wel dat we slagen er wonderwel altijd wel in om iemand te vinden. We hebben wat dat betreft zelf ook wel een groot netwerk. Uh, maar vooral de uitvoerende functies, die proberen we in te vullen door uh ja, door gewoon zelf te werven, maar ook door bureaus in de regio Zeeuws-Vlaanderen en Walcheren in te zetten en soms heel gericht bepaalde functies ergens onder de aandacht te brengen. Uh, we proberen zoveel mogelijk stagiaires bijvoorbeeld van een laboratorium uh school binnen te halen. Dat je daar toch ook een band mee opbouwt, dus ook richting onderwijs waar activiteiten te doen. We staan wel eens op beurzen en van die speeddate bijeenkomsten.

M: Worden vacatures ook wel eens ingevuld door eigen personeel?

D: We hebben wel de gewoonte om vacatures intern open te stellen, maar daar is weinig uh, interne doorstroming.

M: Oke, Hoe komt dat dat is er weinig animo voor? Of zijn mensen niet juist opgeleid?

D: Uh en vaak zijn mensen niet echt bij wijze. Wij stellen niet heel veel uh ja eisen, alleen als je bijvoorbeeld toch laborant wil zijn, dan moet je wel een heel specifieke opleiding hebben. En er zijn weinig mensen die zich spontaan aandienen vanuit productie om laborant te worden. Heeft ook met de financiële situatie te maken dat iemand in productie bij ons uh, die werkt in ploegen dus die verdient per definitie meer dan iemand in een lab. Dus ja, dat motiveert mensen niet om die oversteek te maken en bijvoorbeeld voor de afdeling techniek. Ja, dan moet je ook een opleiding voor hebben en ons productie personeel is niet zodanig dat ze een opleiding hebben.

M: Ok, ja.

D: Dus daar zit een groot gat tussen.

M: Ja, wat zou voor jullie een gewenste situatie zijn om deze vacatures in te vullen?

D: Nou, het makkelijkste is natuurlijk om dan met mensen van buiten in te vullen. Want op het moment dat je mensen intern gaat schuiven, ik vind dat zelf wel uh nodig omdat je mensen ook uh moet laten ontwikkelen die dat willen. Niet iedereen wil dat dus dan denk ja dan uh is maar de vraag. Uh, ook met het oogpunt op uh ja, inzetbaarheid op langere termijn, hoe breder mensen inzetbaar zijn, hoe beter. Want dan hebben ze op een gegeven keuzemogelijkheden, als er ooit problemen komen. Uh, aan de andere kant levert het wel problemen op als je de goede medewerkers en dat zijn juist vaak degenen die wel in beweging willen komen als je die ergens weg gaat halen.

M: Ja.

D: Want dan levert dat daar meer dan dan dicht het ene gat met andere dus dan uh.

M: Ja, wat zou je nodig hebben om de situatie die je beschrijft dat je nieuwe mensen wilt aantrekken, wat heb je nodig om dat te bereiken?

D: Ja, eigenlijk een andere arbeidsmarkt dan nu, alleen daar heb je zelf natuurlijk weinig invloed op. Uh, dus ik denk dat we van lieverlee ook internationaler uh moeten gaan kijken. En uh, dat vraagt soms ook een een verandering van het uh, het middenkader, vooral van de leidinggevend.

M: Ja

D: Hé want uh, iedereen wil natuurlijk gewoon iemand die binnen een paar weken geschikt is voor de functie die die moet gaan doen. Maar we merken gewoon dat er die niet zijn. En dat betekent dat je als leidinggevende ook meer moet investeren in de mensen die je dan wel kunt vinden.

M: Ja.

D: En bijvoorbeeld ook mensen die anderstalig zijn.

M: Ja. Zou het helpen om opleidingen en cursussen hier aan te bieden?

D: Nou, voor het lab wel. Maar ja, dan moeten mensen dat toch wel heel veel belangstelling voor hebben en ook al in een lab gewerkt hebben. Maar voor bijvoorbeeld anderstaligen, ja dan dan heb je het over een taalcursus over NT2, En bij techniek, ja, mensen die dat wel doen, ach die uh, die krijgen daar alle gelegenheid voor. Op zich vinden we opleiden positief, dat doen we ook als mensen het zelf willen. Ook al is niet specifiek op Heros gericht. Uh, alleen de bereidheid onder onze medewerkers is niet zo groot om opleidingen te volgen. Als je t echt over echte opleidingen hebt he van van twee haar bijvoorbeeld, of een uh een BBL traject.

M: Ja, heb je een idee waarom ze niet zouden willen leren?

D: Ik denk dat mensen in t algemeen weinig, die groep mensen weinig bezig zijn met de toekomst die leven in het hier en nu, van ik heb nou een baan en een redelijk inkomen en de de bereidheid om verder te kijken die ons ontstaat bij sommige mensen wel. Dat ze denken nou wil ik die nog twintig jaar blijven doen, maar vaak pas op het moment dat er problemen zijn, medische problemen of anderszins met dat ploegendienst bezwaarlijk wordt. Dan gaan ze eens denken van goh, wat nu? Maar dan is t vaak al laat.

M: Ja. In hoeverre denk je dat competentie management waardevol kan zijn voor de Heros?

D: Nou, ik denk dat als we er actief beleidsonderwerp van maken dan uh, denk ik wel dat mensen eerder uh zich daarvan bewust worden, dat ze zelf ook moeten werken aan uh ja, dr eigen competenties en dan misschien ook eerder bereid zijn om daarin mee te gaan.

M: Ja ok, als je als we dit zouden doorvoeren, hoe zou je de wat zouden dan belangrijke aandachtspunten zijn als je dit wil implementeren bij Heros?

D: Ja, er zijn twee sporen. Je hebt aan de ene kant het belang van Heros als organisatie dat je zegt nou, we hebben die vacatures en daar willen we mensen voor hebben. Dus we zijn nog bezig om die Heros academie op te tuigen, he voor de logistiek en de operators. Dus mijn idee is om dat gewoon uit te bouwen als die

twee onderwerpen draaien om dan gewoon een soort uh portal te hebben waar iedereen kan zien van al oh opleidingen zijn voor Heros in ieder geval uh mogelijk., binnen Heros en daarnaast mensen die zich dat nog verder willen ontwikkelen, dus mag ook best buiten zijn natuurlijk. Je moet ook accepteren dat mensen op gegeven moment weer uitstromen dan omdat ze beter opgeleid zijn.

M: Ja, gaat het dan eigenlijk ook over de inzet van medewerkers? Als je dit implementeert is dat belangrijk?

D: Hoe bedoel je inzet?

M: Eh, dat als je dit gaat doorvoeren, je hebt natuurlijk altijd mensen die zeggen ja, nee, dat, dat wil ik niet of dat gaan we niet doen.

D: Ja nou ja, als mensen het niet willen, dan houd het op denk ik. Dan kun je proberen om ze te activeren. Maar ik denk dat je ook moeten accepteren dat een deel van de mensen niet in beweging wil komen.

M: Zie je dat vaker?

D: Dat er weinig intrinsieke motivatie is om uh te veranderen. Da's denk bij alle mensen bij veel mensen wel lastig. Bij de hoger opgeleide mensen is dat bijna vanzelfsprekend

M: Ja.

D: En bij de anderen, ik zeg dat die leven veel in het hier en nu van t gaat goed zoals nou gaat, Heros is ook een gezond bedrijf, dus die er ervaren ook geen bedreiging van wo, de kans bestaat dat ik binnen nu en twee jaar m'n baan verliezen. Dan zou het nog anders zijn misschien dat mensen wakker worden van Hé, Ik moet uh ook voor m'n toekomst en zorgen zelf. Uhm, maar ik denk wel als je als werkgever daar wat actiever in bent, en dat wat best practices dat mensen zien hé, die is daar begonnen maar van lieverlee gaat dat toch uh he zijn er toch ook mogelijkheden om te groeien in de breedte of in uh verticaal, dan maakt dat niet uit. Ik denk dat dat dan wel positief kan werken. Nou is t vaak toevallig een si een situatie ontstaat en iemand meldt zich daarvoor of iemand wordt ervoor gevraagd en dan vullen we die vacature zo in. Zou mooi zijn als je daar ja wat gestructureerde mee om kon gaan.

M: Ja ok, dat waren mijn vragen eigenlijk over het competentie management. Zou je zelf nog iets willen toevoegen?

D: Nee, op zich niet denk ik, nee.

M: Zou je iemand aanbevelen die relevant kan zijn voor dit interview?

D: Nou, ik denk dat je al heel veel mensen hebt die je op dat punt dus. Ik zou daar niet direct iemand nog uh voor weten.

M: Oke, dank je wel voor je tijd.

D: Goedzo.

Datum: 10 maart 2022, 10:00 uur

Naam: Ton van Ingen

Functie: Productieleider

Interview: Top

M: Interview met Ton van Ingen op 3 maart om 10:00 uur. Welkom Ton dit interview gaat over mijn onderzoek naar competentie management bij Heros, en uh daar ga ik je een aantal vragen over stellen. Eh, kun je maar vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is.

T: Ik ben productieleider en uh, ik werk uh nu deze maand tien jaar bij Heros. En euh, wat is de volgende vraag?

M: Wat je wat je functie inhoudt?

T: Ja kijk, bestudeer ik uh bestuur de Non Ferro plant en de Schrootstraat. Daarvoor had ik ook nog de wat wat Rob nu doet de kade en het laden en lossen van boten. En is de bijvoorbeeld bij het laden van vrachtwagens en zo. Dus nu doe ik alleen nog de Non Ferro plant en de Schrootstraat en uh dat bevalt prima. T Is maar ietsje ietsje rustiger. Kan dan maar wat beter behappen nu, dus voor mij is dat uitstekend zo uh.

M: Uh, het werd net een beetje te veel om de kade..

T: Nou, als alles goed gaat dan dan dan is dat geen probleem. Maar als je op drie verschillende plekken op dezelfde tijd problemen hebt, dan is t een beetje moeilijker. **M:**Ja.

T: En dit is net wat beter te behappen zo dus voor mij is dat uitstekend zo.

M: Ja oke. Ben je bekend met de term competentie management?

T: Ja.

M: Ja? Nou super nu hoeft ik het ook niet uh verder uit te leggen. Heb je een idee of Heros hier zoiets doet?

T: Uh. Nou ja, welke? In welke zin bedoel je dat competentie management ik denk? Ik denk wel dat ze dat ze dat doen. Maar in welke context zie je dat?

M: Eh ja, zoals ik m eigenlijk uitleg aan iedereen is van uhm, je hebt een medewerker A en die werkt op die functie. Uhm, en daar zijn mensen voor nodig, ze hebben een zwaar tekort en medewerker B werkt op een functie die eigenlijk iedereen kan doen wat hij heeft uh B nodig om de functie van A ook te kunnen uitvoeren.

T: Ja, dat dat dat doen we denk ik dat doen we ik dan ga ik ook binnen mijn eigen euh groep zeg maar. En man Gert-Jan is nu naar de non uh Non Ferro Plant gegaan en de Fonny zit nu op de Schoolstraat.

M: Ja.

T: Dat doen we ja.

M: Dus jullie kijken echt naar daar, de competentie?

T: Naar de competenties en en kijken wat hebben we, wat hebben we in huis en en kunnen we daar wat mee? Euh. Kijk, als je natuurlijk twee plekken heb je hebt maar één man, dan wordt het lastig natuurlijk. Maar ja, maar als wij die mogelijkheid hebben en de wil is er van de mensen zelf dan, dan doen we dat zeker ja.

M: Ja. Uhm, naast competentie management is zit er ook een stukje binden en boeien van uh mensen aan de organisatie. Uhm, heb je een idee wat Heros doet om mensen te binden?

T: Nou, ik denk aan stabiliteit geven in het leven, een uh een een goed euh salaris. En euh ja toch ook wel uh, zoals de kantine bij wijze van spreken heel veel andere dingen. Ze kunnen opleidingen volgen. Dus ze hebben heel veel mogelijkheden uh voor de mensen. En dat Heros ook z'n best doet van zijn kant om om die mensen te binden dan

M: Ja. Ben je op de hoogte van een krapte op de arbeidsmarkt?

T: Uh, ja, daar ben ik van op de hoogte, want ik heb uh regelmatig mensen nodig en dan weet ik hoe moeilijk het is om er een paar binnen te krijgen.

M: Lukt dat wel?

T: Het lukt wel ja. Het lukte, het lukt nog steeds. Dus uh, maar het is niet niet makkelijk. Dus ja, weet je wat het is normaal kon je uit 10 of 12 kiezen, nou moet je soms nou 2 of 3 kiezen. Dus ja, heb je altijd de beste natuurlijk. Maar...

M: Nou ja, haha dat hopen we dan.

T: Haha van die 2 of 3 wel natuurlijk wel. Maar goed, dat is euh, t is lastig, maar het gaat nog steeds.

M: Ja. ja Heros..

T: Ik heb geen functies openstaan.

M: Oke, Heros heeft wel moeilijk in voelbare vacatures bijvoorbeeld laboratorium uh operators C zijn lastig te vinden in deze periode. Uhm, elektrotechniek, die kan je helemaal niet vinden. Uhm, hoe vul jullie die vacatures nu in dan?

T: Euh nou elektrotechniek dat uh daar bemoei ik me voor de rest niet meer natuurlijk. Dat is uh Eugen en en Jimmy. Maar euh ja, dus uh met ZZP ers en en allerlei andere dingen proberen zodat uh toch een beetje voor elkaar te krijgen zeg maar. Maar elektrotechnisch is het allemaal heel moeilijk om dat te momenteel binnen te slepen, maar dat is niet aan mij om dat te ik heb daarvoor de rest dus niks mee te maken.

M: Nee. Uhm, als je mensen invult vanuit Heros zelf naar die vacatures, zou dat dan juist opgeleid personeel zijn?

T: Mmm, niet altijd denk ik, maar goed, dat is altijd daarna een aanvulling op mogelijk natuurlijk. Als de wil er is en de een euh ja, dan kunnen ze zelf natuurlijk euh, daar aan deelnemen en uh die functie gaan vervullen, maar zo van binnenuit. Nu zou ik het niet weten nee.

M: Uhm, wat zou voor jullie een gewenste situatie zijn om die vacatures in te vullen?

T: Hoe bedoel je dat precies?

M: Uhm, dus die we hebben een moeilijk invulbare vacature, eigenlijk willen we die niet invullen met mensen die daar niks van weten. Zzp ers kosten vaak ook veel geld, uh wat zou gewenst zijn om wel wat wat zouden jullie wel willen?

T: Ja. Gewenst is natuurlijk vast personeel uh, met met de juiste opleiding, maar ja, die die zijn momenteel niet te krijgen. Dus en dan is denk ik euh zzp er nog een hele welkome aanvulling.

M: Ja.

T: Want als een installatie uh 3 of 4 uur langer stil ligt dat kost vele malen meer als een zzp er dus die die verhouding is er eigenlijk niet denk ik.

M: Gebeurt dat vaak dat de machine uh..

T: Nee, nee, momenteel gaat dat hartstikke goed. Nee, dat is uh dat mag ik niet zeggen.

M: Zou je als Heros zijnde die euh opleidingen kunnen aanbieden, dus dat je mensen zo op die manier kan aantrekken?

T: Ja, denk ik wel, dan denk ik wel.

M: En nu is het een beetje gehad hebben over wat competentie management is. In hoeverre zou dat waardevol zijn om dat uit te voeren bij je Heros?

T: Ik denk dat dat per afdeling verschillend is voor de ene zal dat zeer waardevol zijn, voor de ander iets minder. T Lijkt een beetje aan de werkzaamheden en datgene wat je moet doen. En als je elke dag twintig ton moet wegstrepen, dan heb dat niet zoveel zin denk ik. Maar euh, bij een andere functie misschien wel.

M: Denk je dat medewerkers als je even kijkt naar jouw team dat ie gemotiveerd zijn om nog te leren?

T: Dat denk ik wel, als ze daar wat aan hebben dan denk ik wel dat ze als ze zelf het gevoel hebben van euh oke uh, ik ik, Ik leer zoiets, maar je kan er ook wat mee. Dan denk ik zeker dat dat zo is. Want als je kijkt bij wijze van spreken naar verreiker, heftruck, een BHV euh pak noem maar op dat is geen enkel probleem. Iedereen wil dat graag doen.

M: Ja.

T: Maar als t een cursus is waar ze het gevoel bij hebben dat ze niks mee kunnen, dan denkt dat lastiger worden.

M: Ja, zouden ze daar er ook jongens bij die zitten eigenlijk onder jou, maar die zitten eigenlijk op een einde al, die zijn er ook tussen. De volgende functie zou dan jouw functie zijn denk ik dan.

T: Ja.

M: En meer verder kunnen ze.

T: Nee.

M: Dan dat kunnen ze niet gaan.

T: Nee ik denk dat ik denk dat iedereen kan doorgroeien bij Heros, maar dat moet een plekje zijn natuurlijk. En je moet de capaciteiten hebben.

M: Ja.

T: Het is niet één bedrijf waar je eindeloos kan door blijven groeien, want dan zou je dit in de top zetten op gegeven moment.

M: Uh ja, zelfs sommige jongens zijn ook euh, bang om uiteindelijk op een kantoorfunctie terecht te komen.

T: Uh ja, en ik wou ook zeggen er zijn mensen die het gewoon niet willen, die hebben die willen gewoon euh, geen zorgen die willen als ze naar huis gaan willen ze de poort dicht trekken, en euh tot morgen.

M: Ja.

T: En net als wij worden gewoon 7 dagen, een week, vierentwintig uur per dag gebeld natuurlijk dus. We hebben nu niet iedereen zin in nek te krijgen. Nou ja er zullen er ong. Ongetwijfeld zijn

M: Ja, maar voor jou was dat geen probleem dat je die functie .

T: Nooit, ik heb het heel mijn leven vanaf m'n drieëntwintigste tot nu ben ik bijna vijfenzeestig, dus ik uh ben altijd zeven dagen per week beschikbaar geweest en vierentwintig uur per dag. Ik ken jij. Ik weet niet anders.

M: Nee oke.

T: Voor mij is dat euh ja, normaal te tussen aanhalingstekens. Maar ja goed je wilt toch dat t goed verloopt, dus ik uh.. Je kan je telefoon neerleggen, maar je bent toch verantwoordelijk voor die plant dus ja. Eigenlijk heb je die keuze helemaal niet.

M: Nee. Vind je dat moeilijk dat je als je hier de deur uit gaat, dat je eigenlijk nog steeds verantwoordelijk bent voor wat er hier gebeurt op Heros?

T: Ik ben ik. Ja, dat vind ik moeilijk nou niet vindt het niet moeilijk om van verantwoordelijk te zijn, maar ik ben het altijd wel. Ik heb geen knop die kon omdraaien ofzo he

M: Mis je dat?

T: Ik ben. Nee, nee, nee. Ik wil graag weten wat er gebeurde, dan ben ik toch goed op de hoogte dus. En nee, ik mis dat helemaal niet. En ik vind ook helemaal niet erg om te doen. Maar het is niet zo.. Sommigen zeggen dat ik buiten ben buitenpoort en draait de knop om en dan ga ik naar huis. Dat is bij mij absoluut niet het geval uh, maar ja, dat kan eigenlijk ook niet als je als je deze baan hebt. Want je moet eigenlijk..

M: Nee eigenlijk.

T: De productie moet steeds steeds hoger en hoger. En en dat begrijp ik ook, want die kun je niet zeggen van nou ja, Heros het is leuk geweest het is vier uur of half vijf ik ga naar huis en tot morgen. Dat dat werkt niet.

M: Nee.

T: Dat kan wel voor een operator maar niet, maar niet voor ons.

M: Nee.

T: En ik heb er heel mijn leven nog geen probleem mee gehad. Nooit. En mijn vrouw gelukkig ook niet.

M: Oh nee, ja, dat scheelt natuurlijk..

T: Nou met haar heb ik dan heb ik hier nog t geluk dan dat euh, dat we in principe met twee ploegen draaien. Maar bij mijn vorige werkgever dan uh draaiden ze zeven dagen en week, vierentwintig uur per dag. En dan ben je zelf ze s nachts tussen twaalf en 6 werd nog vaak gebeld uh.

M: Ja.

T: Dan zat ik op het randje van bed gezellig met mijn vrouw ernaast. Die was dan ook wakker.

M: Ja, dat snap. Ik is voor haar natuurlijk niet uh.

T: Dat is al een stuk beter nu maar goed, ik heb ze ook nooit gehoord, dus het zal wel goed zijn.

M: Ja haha. Stel je voor dat we competentie management echt gaan doorvoeren, is een heel groot plan om uiteindelijk uit te voeren. Wat zou belangrijk zijn waar zouden de aandachtspunten zijn bij waar op zouden moeten letten als we dit zouden doen?

T: Ik denk het grootste aandachtspunt is dat je daar iemand voor aanstelt. Die echt die goed weet hoe het in elkaar steekt en dat ook goed bestuurd. En en en en euh opvolgt. Niet vrijblijvend dan echt iemand die daarvoor is, die dat de kennis daarvan heb en die weet hoe hij het moet aanpakken en dan ook opvolgt, want anders dan gaat dat euh, geen succes worden.

M: Heb je een idee dat als er dingen worden opgepakt, dat ze uiteindelijk weer verdwijnen in een kastje?

T: Mmm nee, dat dat het nog niet zo is uh, denk ik. Ik denk dat we naar een hoger niveau kunnen op dat gebied en en dat is nu niet zo. Maar kijk, het is natuurlijk ook altijd aan de kandidaat zelf hé. Je kan natuurlijk niet alles bij je werkgever leggen. Als je een een cursus volgt heb je ook je eigen dat geldt voor jou ook je hebt je eigen verantwoording en je zal het zelf tot een goed einde moeten brengen

M: Ja

T: Maar ik denk wel dat het belangrijk is dat de dat als je dat straks grootschaliger wilt opzetten, dat de mensen gehoord worden, de mensen gezien worden en de mensen geholpen worden. Denk had het anders snel terug zou zakken.

M: Ja zeker. Oke, dat waren mijn vragen eigenlijk over competentie management. Zou je zelf nog iets willen toevoegen?

T: Nee, ik zou niet weten wat, euh. Ik heb het goed naar mijn zin en alles loopt goed en fabrieken lopen goed dus uh. Ik heb geen vacatures open staan. Dus euh nee, ik zou uh nee, ik heb niks te klagen op dat gebied haha.

M: Zou jij nog iemand kunnen aanbevelen die ook relevant is om een interview mee te doen?

T: Nee, ik denk dat je je hebt Fonny gehad geloof ik, je heb euh Brian gehad. Mmm, denk het niet, denk dat dat al bij de meeste denk niet al te veel in zit.

M: Ok, dankjewel.

T: Ja, graag gedaan.

Datum: 3 maart, 11:00 uur

Naam: Rob Spruit

Functie: Logistiek manager

Interview: Top

M: Interview met Rob Spruit op 3 maart om 11:00 uur. Welkom Rob, dit interview is onderdeel van mijn afstudeeronderzoek naar competentie management bij Heros. Ik ga ik je daarover ongeveer elf vragen stellen. Kun je bij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

R: Ja, mijn naam heb je net geroepen. Dat is Rob Spruit. Ik werk hier sinds september, euh, het jaar ervoor, dus nu iets meer als een jaar. Uhm, in de rol van manager logistiek een trein beheer. Euh, nieuwe rol binnen Heros, dus dat was er voorheen niet. Logistiek was eigenlijk euh ja, opengeknippt en als verantwoordelijkheid her en der weggelegd en ja kreeg niet voldoende aandacht. Euh, ja en neh en ook gezien de groei van de organisatie is die je rol gewoon steeds belangrijker aan het worden. Dus euh, daar is voor gekozen. En mijn verantwoordelijkheid bestaat uit de al het rijdend materieel de machinisten, de garage, de planning, het bedrijfsbureau en de treinbeheer. Dus beste behoorlijk, qua aantal mensen heb ik ook de grootste club. He, want dat zijn eigenlijk alle machinisten die vallen eigenlijk en ja, direct onder mij op dit moment nog. Ik heb één teamleider, dat is de teamleider garage en die heeft eigenlijk maar één man en dat is de medewerker garage of de allround monteur daar. Dus het is een hele platte organisatie die ik heb ook afgelopen periode

32 functioneringsgesprekken of ontwikkelgesprekken zoals we die hier noemen. gehouden en euh ja, we moeten nog wel een paar stappen maken daar hé. Want dat is natuurlijk ook niet helemaal de aandacht die dan iedereen individueel kunt geven op die manier.

M: Nee .

R: Dus, dat is mijn rol. Uhm, wat vroeg je verder nog mijn functie.?

M: Nee.

R: Nee dat was het he?

M: Dat was hem, uh ben je bekend met de term competentie management?

R: Nou hartstikke. Uhm, ik heb daar zelf natuurlijk in mijn carrière heel veel mee gewerkt. Uh, zowel voor mezelf als voor mijn teams. Uh, ik zit al geruime tijd in euh, in leidinggevende functies, dus ik heb daar eigenlijk altijd mee gewerkt.

M: Oke.

R: Uh, zowel direct als indirect, Euh, ik heb ook euh programma's daarvoor opgezet en as a matter of fact ben ik daar ook op dit moment mee bezig, hier bij Heros

M: Oke.

R: Want ook binnen Heros is het zo dat wij euh ja, nog geen uh nog geen euh echte sturing daarin hebben. In t kader van wat wordt er nou van een gemiddelde machinist gevraagd, of is er nodig of andere mensen binnen mijn team trouwens euh op die functie he. We hebben een functie profiel en daar staat wel iets in. Maar als je dan heb in de koppeling naar euh opleiden uh evalueren, uh aftoetsen, uh, noem maar op he. Dus alles wat je dan mee kunt doen, uhm gebeurt dat eigenlijk niet.

M: Ja.

R: Dus wat ik heb gedaan, ik ben gestart met het Machinisten Opleidingsplan.

M: Oke.

R: Uhm, en daar zijn we eigenlijk mee bezig he, dus we zijn vanuit een hele praktische kant he want dat is echt zo als Heros in mekaar zit. Heel erg pragmatisch en en operationeel gedreven. Uh, een hoog engineer gehalte hangt er hier binnen de organisatie en weinig zeg maar één zin van een nou ja, de administratieve euh ja, borging aan de achterkant zal ik maar zeggen in het kader voor kwaliteit in het kader van rapportages, euh, trends, analyses, noem maar op. Dus nou ja, goed, er kwam eigenlijk uh dat kwam dit op mijn pad omdat ik dacht van ja goed, hoe zit dat nu hier? En we werken ook veel met inhuur machinisten.

R: Ja en er wordt gewoon gezegd, van daar staat de machine en uh, succes ermee. Nou, vanuit de risico inventarisatie evaluatie is ook naar voren gekomen dat we verplicht zijn om iets met opleiding te doen dat je dat moet kunnen aantonen. Dus ja, één ding was voor mij 3 dat was een mooi moment te zeggen we gaan ermee aan de slag, dus ik ben met een externe opleider aan de slag gegaan en ik heb een uh een hele ervaren machinist die als testmachine rijdt voor .. heb ik in de hand genomen om uh om een opleiding te gaan ontwikkelen voor uh voor Heros binnen de nu zogenaamde uh Heros academy zoals we die als naam hebben begeven he. Uhm, maar dan ben ik wel de de aanstichter denk van geweest om dat te gaan initiëren en op te gaan zetten. Dus we zijn begonnen met een shovel opleiding nu die en daar hebben we de eerste lesdag hebben we daarvan gehad, dat was uh voornamelijk theorie, een klein stukje praktijk. Nou de tweede les zal zijn een heel groot deel praktijk en een klein beetje theorie. En daar doen zal uh een uh een assessment zijn. Om te kijken hebben ze de skills dan en dan krijg je een pasje. Nou dat is zeg maar uh uh, uiteindelijk de leiddraad naar echt concreet maken van die skills in de vorm van competenties.

M: Oke

R: Dus da's eigenlijk wat wij. Uh ja, wat ik, wat ik voornemens ben en waar we mee gestart zijn. Ik wou niks als je laat gelijk starten met die competenties he. Laten we nou uitkristalliseren wat moet je allemaal kunnen? Uhm, maar dan ga je al heel snel naar container begrippen he. En ja, uiteindelijk denk ik dat heel belangrijk is om de koppeling te maken met de praktijk, want met name voor machinisten hier is het werk toch anders als dat standaard is. En dat heeft te maken met de nee, met het materiaal met name en recycling van bodemassen en is toch een nichemarkt. Uh, dus je hebt ook bepaalde skills nodig he een shovelmachinist voor normaal rijden die in t grondwerk, met zand en een mooie omgeving en schoon en noem maar op. En ja, dit is hier heel anders. Het materiaal is anders, de dichtheid is anders, de werking van t materiaal op de machines is anders. Dus ja, vandaar dat ik de route heb gekozen om vanuit de praktijk te kijken van he, we doen eerst evaluaties en we dat hebben we nu op alle installaties gedaan, voor wat is het werk? Wat houdt het in? Wat valt op? Wat gaat goed? Wat gaat niet goed? En vanuit die kant vertaalslag terug te maken naar die opleiding. Van wat moet er dan in die opleiding? En om die mensen op die manier wegwijs te maken naar waar dan uiteindelijk ook te kunnen vaststellen van en deze mensen kunnen het wel, deze mensen kunnen het niet. Euh, waar ligt de opleidingsbehoefte, en allemaal dat soort dingen.

M: Ja, oke.

R: Dus ja.

M: Ja. Wat ik naast competentie management nog onderzoek is eigenlijk uh. Of mensen kunnen binden en boeien aan Heros.

R: Heel goed!

M: Doen we daar iets mee?

R: Nou, dat is ook een euh, een stukje waar ik euh bij betrokken ben geweest. Ik bedoel dit zijn allemaal dingen, maar dat is natuurlijk vrij jong hier zit wat mij op is gevallen, hoe dat ging en euh ja goed, The Human Capital we weten allemaal dat is een probleem aan het worden en is het al voor een voor een deel. Uhm, wij werken veel met inhuur. En ja, dat heeft ook te maken dat uh of dat als gevolg daarvan zie je dat je dat inderdaad binden en in houden euh als als onderdeel van het h dat het hele spectrum van loopbaan zeg maar binnen Heros en ook buiten Heros. Uhm ja, anders in moet gaan richten vind ik. Dus ik zeg ook he hoe? Hoe ziet ons om boarding proces eruit? Hoe ziet ons? Uh uh, nou ja, het een huidig proces. En hoe ziet ons uitstroomproces eruit. Het is wel de instroom, doorstroom, uitstroom wat wij als thema benoemd en en gezegd nou, daar moeten we dus even goed naar gaan kijken. E instroom, nou ja, bijvoorbeeld ook wij werken hier veel met de uh met arbeidsmigranten. Hoe stromen die hierin? Nou, dat wil je niet weten. Ik heb zelf ervaren ik heb me mijn vorige werk heb ik hier met heel veel met arbeidsmigranten gewerkt. Ik werkte toen bij bedrijven die in de de zomerperiode 600 man binnen lieten komen.

R: 600. Dus daar moet je wel een serieus onboardingprogramma hebben he? Om die mensen ook wegwijs te maken. Maar ja, je kan wel 600 ander binnenhalen in een gebouw. Maar ja, weet ze dan wat ze moeten doen? Euh, nou één van dingen die wij daar bijvoorbeeld ook hadden gedaan dat vond ik een hele aardig, was een mystery medewerker binnen laten komen die dus e als we als blauw persoon binnenkomt meldt zich aan en en die hebben we van tevoren met een aantal vragen weggestuurd van ja hoe kijken ze hiernaar kijken ze daarna naar bijvoorbeeld instructie op safety werd niet gedaan. Euh, de mensen die nieuw binnenkwamen. Die kreeg te horen: Ja, jullie zijn nieuw, dus jullie krijgen dat materiaal. Dat was dan het oudste materiaal met een laagje wat niet goed liep of weet ik het wat weet je wel. Dus om een beetje een idee te krijgen van wat houdt dat nou in om hier als nieuw persoon binnen te komen, werd niet verteld. Wanneer de pauze was, werd niet verteld waar de kantine was. Weet je wel waar dat soort dingen dus die mee zijn? Die werd helemaal aan hun lot overgelaten. En dat dan de eerste perceptie die zo iemand heeft van het werken bij die organisatie. Nou ja, dat is was natuurlijk niet wat je wil.

M: En dat is ook wat ze uiteindelijk mee gaan nemen als ze hier weer vertrekken.

R: Precies.

M: Van ja dat klopte niet.

R: Nou ja, dus dus dan ook, e dan heb je een stukje cultuur natuurlijk. Je hebt te maken met de nieuwe generaties. Ja, het is gewoon heel essentieel ding he. Heros is een bedrijf waar de meeste mensen die hier werken al vrij lang werken en 20 25 jaar is echt niet niet raar, maar daarmee ook een heel traditioneel bedrijf zoals het vroeger was.

M: Ja.

R: En tegenwoordig zie je natuurlijk in t kader van loopbaan mensen komen voor een aantal jaar en ga weer door. En dus je bent een onderdeel van iemand ze loopbaan als organisatie en dan moet je als organisatie ook op inrichten.

M: Ja.

R: He, dus euh. Kennisoverdracht, kennisborging, euh, al dat soort zaken. Ja weet je, dan hoeft ik jou niet te vertellen. Maar dit, daar kom je rechtstreeks uit de opleiding natuurlijk.

M: Dus euh, daar ging het daar wou ik het eerste stuk over doen. Over kennis. Want wat ik merkte toen ik hier voor de eerste keer op m'n gesprek kwam voor m'n stage, het is het was dan ook het eerst wat ik zei ja mensen zijn hier wel oud. Is misschien vervelend gezegd

R: Ja.

M: Maar ja, t is zo vroeg ik ook wel wat gebeurt en met die kennis van jullie?

R: Ja ja, die brokkelt af. En dan hoop je dat jij op tijd bent om euh, om het euh te borgen in eh, nou ja, in een andere challenge hier is in systemen.

M: Ja.

R: Zeg het maar ja, ik bedoel, dat is ook een heel groot, euh, nou ja, ik vind het een t is een t is een ondersteunende euh resources eigenlijk, die die je die je die je kunt gebruiken en die wou gebruiken, maar ja, waarin we ook nog ver achterlopen op wat euh, wat het had kunnen zijn zeg maar.

M: Ja. Uhm, even kijken. Ben je op de hoogte van de krappe arbeidsmarkt?

R: Ja, weet ik ook alles van. Ik bedoel, ik spreek natuurlijk ook met alle uitzendbureaus hier in de in de regio. Euh ik euh. Er wordt regelmatig ook uitgenodigd. Euh, veel focus op arbeidsmigranten omdat dat eigenlijk de enige kant nog is waar je echt veel mensen weg kan halen. Anderzijds zat ik ook nog euh overweeg is om eens te kijken naar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt he ik bedoel, dat is ook iets wat bij Heros..

M: Inclusiefondernemen. Ja.

R: Ja. Want wat toch nog niet overwogen wordt uh uh statushouders he. Dat is ook nog eentje dat ik denk, we hebben hier in Terneuzen natuurlijk een aantal van die locaties. Denk ja dat je als je toch moet gaan kijken naar in het kader van euh arbeidsschaarste o euh, arbeidskrachten schaarste? Ja, dat zijn dingen die je daar moet je over nadenken. Dus hé, dat past voor mij dan ook weer binnen die kapstok van instroom, doorstroom, uitstroom als ja, totalitaire aanvaar route om te kijken van hoe doen wij nou.

M: Ja. Uhm als je uhm ja, je hebt moeilijk invulbare vacatures bij Heros en vooral up wat lap uh elektro.

R: Technisch!

M: Uh monteur. Uhm, wat zouden jullie gewenste situatie zijn om die vacatures in te vullen?

R: Nou, daar heb ik ook alweer een stap in gemaakt. Dus ik werk ook met heel veel stagiairs he. Dat is zeker een van de dingen die ik gelijk heb gestart, is ons laten certificeren voor het werk met stagiairs. Uhm ja, ik denk ook naamsbekendheid bijvoorbeeld. Is een ding he? Ik bedoel uh wa, wat weet men van Heros, Ja weet je ze helemaal niet, men denkt dat wij eigenlijk Yara zijn. Want en dit is voor iedereen gevoelsmatig Yara he, dus da's 1 werken stagiairs is 1 euh. De combinatie leggen met de met opleidingen dus ook met Hz. Ben ik in

een in een overleg orgaan. Zit hier in de North Sea Port euh consortiums enz. Dus he we proberen eigenlijk alles wel aan te pakken. Ik denk dat we misschien zelfs nog een stap verder kunnen naar nou ja naar uh naar uh gastcolleges op op op scholen bijvoorbeeld, of dat soort zaken dus echt zorgen dat je dicht bij de nieuwe populatie bent die uh ja, die functies zou kunnen vervullen.

M: Ja.

R: Denk dat dat gewoon erg belangrijk is. Ja je moet. Je moet je vingers gewoon overal in hebben om te weten van wat gebeurt er in de wereld? Wat wat gebeurt er rond ons heen? Wat gebeurt er direct hier? En ja, hoe kun je daarop anticiperen? Want wat voor dingen kun je daaruit halen om uh, onze organisatie toch euh, ja en nou In ieder geval ergens vooraan mee te lopen zeg maar. Ik hoef niet helemaal voorop te lopen, maar ik wil ook zeker niet midden open.

M: Nee, ze hij je zegt ze al dat je wat weet over competentie management, dat je daar ook mee bezig bent. In hoeverre denk je dat ze als waardevol kan zijn voor Heros?

R: Euh, nou, dat denk ik wel. Kijk uiteindelijk wat je ziet he, als ik een machinist als voorbeeld neem de dat de traditionele machinist zoals die er vroeger was, die zijn er eigenlijk niet meer. En die mensen die hebben andere interesses gekregen zijn andere dingen gaan doen plus de hoeveelheid mensen die er zijn zijn minder, dus het aantal daarmee ook. Nou, en als die mensen dan kunnen kiezen tussen te werken waar Heros of werk ergens anders kiezen ze misschien eerder voor ergens anders he, dit is toch bepaald soort werk? T is t is vuil werk tussen aanhalingstekens. Anderzijds je zit hier in een geweldig nieuwe machine, dus dat is weer de andere kant. Uhm en ja goed, ik vind Heros een b bedrijf wat goed betaald platte organisatie, t is hier altijd oke en mensen gaan met een fatsoenlijke manier met elkaar om. Dus daar zie ik geen problemen in, maar euh nee ja ik denk competenties is is absoluut belangrijk. Ik bedoel je wil vaststellen dat iemand iets kan. Uhm, en er is iets nodig om te doen dus hoe maak je die match? Nou ja, dan moet je dan moet je wel iets iets gaan ontwikkelen. Dus ik denk he competenties, ja competenties zo ver belangrijk om vaststellen van wat is die? Uh, hoe definieert niveau wat iemand moet kunnen?

M: Ja.

R: He, ik bedoel echt in percentage uitdrukt, ik bedoel 100 procent zul je nooit hebben of misschien eens een keer een paar die dat echt kunnen. Maar je wil ook niet mensen die alleen maar 50 procent kunnen. Als dat zo is, betekent dat je eigenlijk misschien twee mensen aan moet nemen om hetzelfde te doen he. Want als ze ook eentje parttime werk, euh, deeltijd werk, noem maar op weet je dat ook ook die invulling is anders. En maar wat ik wou zeggen is die uh, die machinist, dat is een ander soort persoon he. Dus nu halen wij bij je spreken een bakker naar binnen en die gaan we opleiden tot machinist.

M: Nou dat is competentie management he.

R: Precies. Maar dan moet jij dus vaststellen van he, want is zijn aan aanvangsniveau? Wat is het gewenste niveau wat we willen hebben en hoe brengen we iemand daarnaartoe en ja, maar hoe ziet dat eruit? Nou ja, dat is in t kader van het opleidingsprogramma. En eigenlijk in die die Heros Academy die we aan het ontwikkelen zijn. Is dat zeg maar euh ja, de de de kapstok denk ik die die competenties.

M: Als we dit zouden doorvoeren. Dus ik zou hier blijven en ik Dimphy zegt nou doe maar. Laten we dit doen, want dit heeft meerwaarde, wat zijn dan belangrijkste aandachtspunten waar wij op moeten letten als we dit zouden doen?

R: Euh, dat het niet statisch wordt. Het gevaar met euh standaardiseren en uhm formaliseren is dat het euh het één keer gedaan wordt en dan is dat de standaard. En ik denk ook competenties ontwikkelen zich in de tijd en de machines veranderen, de omgeving verandert uh en dat soort zaken. Dus ik denk dat het een dat is een beetje in mijn straatje. Bureau Logistiek vaart alles aan vanuit de continu verbeteren zeg maar, dat soort zaken. Dus hoe zorg je ervoor dat dat up to date blijft? Aantrekkelijk voor de mensen. Euh, met een met een plek in hun loopbaan, enzovoort enzovoort. Dus eigenlijk weet je de dingen waar je nu net doorheen ben gekomen, maar zorg ervoor dat dat dynamisch blijft en dat het zichzelf verbetert en ontwikkelt en vooruit gaat. Want anders bloedt dood. Dat is de andere kant van t falen en je hebt ook heel veel van die dingen waarom, Dit is niet nieuw hé? Competenties is niet nieuw, dat bestaat al sinds mensenheugenis, alleen de invulling ervan, vaak zie je en zeker bij bijvoorbeeld een bedrijf zoals DOW is het helemaal uitgekristalliseerd.

Je moet dit, dit dit, en checklist zus en zo en zo. Ja, da's allemaal mooi en aardig, maar wat is de praktijk matcht die nog met wat we hier zeggen? En als jij dan een systeem die ook dat beetje pakt en dit is die er voor zorgt dat elk jaar de werking instructies worden nagekeken Elk jaar wordt dit gedaan, dat gedaan zus daar zo gedaan. We een schitterend bedrijfsvorm systeem, maar als je dan naar kijkt, ja, daar zitten best een hoop dingen in die verouderd zijn. En Martin is er nou al druk mee bezig om weer een update te doen, maar dat ligt dan bij hem? Dan denk ik nee en ook die moet je wegzetten. Dus je moet ook de combinatie leggen, dus da's het andere denk ik belangrijk punt dus één is het continu verbeteren en dynamisch, 2 is uh gebruik de functionaris en de mensen en de kennis in de organisatie om dit te voelen. Maar er is heel veel kennis, er is heel veel ervaring, er is heel veel in de organisatie. En en dat is ook als je hier een euh, een medewerker tevredenheidsonderzoek zou doen. Een van de dingen die eruit komt is dat ze zeggen het het zijn hier net eilandjes terwijl aan de andere kant ik bedoel de kan je honderd man. T Is een hele kleine organisatie, is hartstikke plat. Dus als je t over eilandjes hebt dan laat die mensen eens kijken bij een bedrijf als Dow.

M: Oke, dankjewel. Ik ben eigenlijk nu door m'n vragen heen over competentie management zelf. Uhm, zou je nog iets willen toevoegen?

R: Nou, ik zou jou wel eens willen vragen wat, wat acht jij de belangrijkste competenties zeg maar van Heros he die je herkent of die nodig zouden zijn. Dus als jij het the gap zou moeten duiden van he, hoe wij nu daarin zitten? En ik bedoel we hebben een aantal dingen hebben we in een aantal dingen hebben we niet. Wat vind jij nou het grootste van wat wij wel hebben?

M: Wat jullie wel hebben is dat de medewerkers die hier zijn uhm, de medewerkers die hier al 10 15 20 jaar rondlopen, dat zijn de mensen. Uh, waar Heros door draait. Uhm dat die zijn zo onwijs belangrijk dat dat blijft voortbestaan. Uh. Want die kan niet overnieuw beginnen als die mensen weggaan, en er komen hier drie of vier mensen van een jaar of 20. Dat m dat moet overnieuw, die gaat het anders doen. Maar wat hun doen is zo uniek en zo belangrijk. Ja dat dat moeten we bewaren.

R: En dat is he als je het hebt over kernkwadranten. Wat staat hier haaks tegenover?

R: Dus ja, ik bedoel, bij alles kun je zeggen ik bedoel je sterkste punt, daar staat automatisch staat daar. He, een punt tegenover wat je zegt van nou ja, da's dan je je valkuil of h of je allergie of whatever. Wat staat nou tegenover het feit dat heel veel ervaring en kennis en kunde bij ouderen medewerkers hierbij Heros is, terwijl we aan de andere kant weten dat we nieuwe mensen de wijsheid heb? Wat is nou wat is nou de crux aan die kant?

M: En wat ik eerlijk gezegd denk wat er bij Heros gebeurt is dat mensen bang zijn voor verandering.

R: En nou kom, kom je op een heel interessant punt.

M: Mensen zijn bang om nieuwe dingen te doen, want dat is niet meer zoals wij gewend zijn.

R: Ja.

M: Hoe Heros groot is geworden dat dat valt weg merk ik hier met met inderdaad wat je zegt systemen.

M: Ja oke, dan ben ik door het interview heen, bedankt voor je tijd.

R: Ja. Ja, graag gedaan. K Hoop dat je daar nog wat aan hebt gehad

Datum: 10 maart, 14:30 uur

Naam: Arie de Bode

Functie: Directeur Heros

Interview: Top

M: Interview met Arie de Bode op 10 maart om 14:30 uur. Uh welkom Arie, dit interview is onderdeel van mijn onderzoek naar competentie management en daar ga ik u een aantal vragen over stellen. Uh kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkzaam bij Heros bent en wat je functie is?

A: Mijn naam heb je net genoemd, Arie de Bode directeur bij Heros Sluiskil en eigenlijk verantwoordelijk voor de operationele zaken en het personeel.

M: Oke.

A: Ik zit hier, ik zit hier niet ik ben hier werkzaam sinds uh 1 januari 2002.

M: Oke, dankjewel. Ben je bekend met de term competentiamanagement?

A: Ik denk het wel ongeveer.

M: Zal ik hem een beetje verwoorden?

A: Competentie dat zijn je vaardigheden he?

M: Je kennis, je skills.

A: Kennis, skills je vaardigheden en hoe je dat kunt ontwikkelen.

M: Wat competentiamanagement eigenlijk doet is het kijken naar wat medewerker bijvoorbeeld A kan. Er is een tekort aan mensen bij A en je hebt medewerker B die een functie uitvoert die heel veel mensen zouden kunnen doen.

A: Ja, ja.

M: Gaan we kijken wat heeft B nodig om de functie van A ook te kunnen opvullen zodat je eigenlijk geen mensen van buitenaf uh moet zoeken op een krappe arbeidsmarkt.

A: Ja, ja.

M: Dus dat is een beetje wat competentiamanagement inhoud. Ben je op de hoogte of er een beleid is met betrekking tot competentiamanagement?

A: Bij Heros?

M: Ja.

A: Bij Heros niet, we hebben alleen een opleidingsplan. Er is, er is wel een uh sinds recent is uh bij ILT is Rob Spruit bezig als je dat ook competentiamanagement noemt. Met de zogenaamde Heros school.

M: Ja.

A: Om mensen te ontwikkelen en vaardigheden bij te brengen.

M: Ja klopt.

A: Maar om meer vaardigheden bij te brengen is dat ook competentiamanagement?

M: Ja eigenlijk wel want in principe..

A: Vaardigheden, certificaten..

M: Zouden ze andere dingen kunnen doen op dat moment, ze leren iets.

A: Ja.

M: Breder inzetbaar.

A: Ja, ja.

M: Minder noodzaak om nieuwe mensen aan te trekken, zal vallen onder academie kun je het eigenlijk wel zien.

A: Ja precies, de Heros academie.

M: Ja dus er is wel iets. Naast competentiamanagement kijken we ook naar hoe je medewerkers kunt binden en boeien bij de organisatie. Wat doet Heros om die mensen te binden en te boeien?

A: Uh ja heel algemeen besproken is dat ze een fantastische baan hebben bij Heros. Hoe mooi kan het zijn om in je eigen afval te mogen wroeten toch?

M: Eigenlijk wel he.

A: Allerlei leuke dingetjes en glim dingetjes uithalen dat is toch geweldig, aan de andere kant bieden we ze natuurlijk een mooi salaris. Dat denken we zelf, boven, zeker boven het CAO, we hebben dat allemaal aangepast. Daarnaast is er ook altijd wat voor het personeel te doen he daar hebben we een prachtige sinds een jaar, ruim een jaar dan de kantine he.

M: Ja.

A: Die er voorheen niet was. De mensen worden ook goed opgevangen wanneer ze noem het maar even, noem het maar even gezinsproblemen hebben, dan staan ze ook altijd klaar om daar wat mee te doen. Dus ik denk dat Heros best een goede werkgever is.

M: Ja. Bent u op de hoogte van een krapte op de arbeidsmarkt.

A: Ja dat is moeilijk om uh personeel te vinden.

M: Ja.

A: En dan ook nog eens te houden, zeker jongere gasten die komen die kijken het toch even aan en dan is het toch een beetje vies he, ja en wat stoffig soms. En dan gaan sommige toch weg he voor dat men gesetteld is bij Heros dan moet je eigenlijk al een aantal jaren in dienst zijn en dan heb je dat Heros gevoel misschien. En dan is het toch telkens nieuwe mensen zoeken en dat is steeds knapper.

M: Ja.

A: Op alle niveaus, alle gaat van machinisten tot operator tot Poolse medewerkers die heb je ook niet meer uh voor het sorteren dus noem het maar, die heb je ook niet zomaar voor het oprapen.

M: Ja.

A: En uh en zeker als je een vakspecialist zoekt ja een specialist is een treffer als je die vind. Dan neem je hem gauw aan natuurlijk.

M: Ja.

A: Maar dat is moeilijker ja.

M: Is dat de reden dat het uh wat viezig wat stoffig is dat mensen echt weggaan?

A: Ja als ze kort in dienst zijn wel.

M: Ja.

A: En zeker als je dan nog bij machinisten en operators kunnen natuurlijk toch wel wat meer verdienen als je naar de industrie gaat he. En als je niet van vuil werk ja dan ga je natuurlijk weg als je daar niet van houdt.

M: Ja.

A: Dat is logisch en een machinist kun je overal gebruiken ej.

M: Ja.

A: Elk bedrijf zit een roep om machinisten.

M: Ja. Bij Heros hebben we op dit moment best wel moeilijk invulbare vacatures kijk naar een laborant bijvoorbeeld uh elektromonteurs zijn lastig te vinden. Hoe vult Heros deze nu in.

A: Nu als ze er zijn, zijn dat ZZP'ers, en anders leiden we iemand intern op. Ga jij dat maar doen. Of je zoekt iemand, nee nee dat kan niet want dat is meestal iemand die uh vakbekwaam is, maar ook laborant ja ik weet niet wat je bedoel een laborant medewerker die kun je nog wel uh uit het operationeel personeel halen.

M: Ja.

A: Maar een laborant met een diploma laboratoriumschool die is nog niet zo makkelijk te vinden natuurlijk.

M: Ja.

A: Dan moet je die bij de concurrentie weghalen.

M: Ja.

A: Of uh bij iemand die je kent, dus dan komt het vaak van ons kent ons, in principe.

M: Ja, elektromonteurs zijn natuurlijk helemaal schaars.

A: Ja helemaal schaars.

M: Die zijn uh nergens te vinden.

A: Nee.

M: Hoe zou je daar, hoe zou je die vullen? Als ze zijn er niet buiten.

A: We hebben ze opgevuld het afgelopen, niet opgevuld maar we hebben de mechanische operators een cursus eenvoudig elektrokunde bijgebracht zodat zij elek, storingen in eerste lijn zelf kunnen verhelpen. Waar vroeger dus een EI monteur voor nodig was doen ze nu zelf. Het is meer dat betekent dat de lastige klussen voor de echte EI monteurs zijn en die heb je al te weinig.

M: Ja. Kun je een beschrijving geven wat de gewenste situatie kan zijn voor Heros met betrekking tot invullen van die moeilijke vacatures?

A: Wat bedoel je met die mensen dat die er zijn?

M: Uh als je alles mocht bedenken hoe je die vacature zo goed mogelijk zou kunnen invullen voor Heros op welk op wat voor manier zou dat dan zijn?

A: Met uh een kano in het kanaal ofzo.

M: Lacht.

A: Alleen toegankelijk voor uh EI monteurs, eerste prijs tienduizend euro.

M: Je zou er echt een hele show omheen maken. /

A: Ja een show ja. Je hebt natuurlijk de bekende banenbeurs in Gent, want is nog best lastig om mensen van over de grens te krijgen.

M: Ja.

A: Je hebt in Terneuzen wel eens een banenbeurs daar moet je dan ook zijn, er zijn ook.

M: In Goes?

A: Scholen presenteren zich ook wel.

M: Ja.

A: Op zo'n banenbeurs ook wel in Terneuzen de laatste of volgens mij een paar jaar geleden he die hebben toen veel stageplekken. Dus als wij een EI monteur stageplek zouden kunnen krijgen dan is die gelijk welkom.

M: Ja.

A: He want dan leer je het bedrijf ook een beetje kennen.

M: Ja door een stage te doen zeker.

A: Ja.

M: Het is de makkelijkste manier om in te stromen in een organisatie.

A: Ja, dan kennen ze je een beetje. Kent iemand de organisatie, dan weet iemand waar die ja tegen zegt.

M: Ja.

A: Ja.

M: En vaak zijn stagiaires wel te overtuigen om te blijven, ze zijn het gewend, ze hoeven niets nieuws te zoeken.

A: We hebben er verschillende die hier gebleven zijn natuurlijk he.

M: Ja. In hoeverre denk je dat competentie management waardevol kan zijn voor Heros?

A: Dat is op zichzelf, de definitie waardevol. Als de wat je zelf zegt daarnet als de, het is ook een soort van cultuur.

M: Ja.

A: Dat dat de medewerkers daarvoor openstaan, we hebben een paar keer een poging gedaan om monteurs, operators aan te nemen niet op een vaste plek maar die schuiven dan door het bedrijf, dat ze met alle installaties kunnen werken. Maar dat is niet zo geslaagd want men bleef graag hangen waar men gezet werd want dat raakt men gewend.

M: Ja.

A: En dan ja dan weer naar een andere omgeving, andere mensen pff moeilijk he.

M: Ja dat is wel een ding bij Heros denk onder de medewerkers dat he waar we in het begin over hadden het is heel.

A: Zitten ze niet op te wachten.

M: Spannend en moeilijk en eng en ik werk hier uh 10 jaar om het even zo te zeggen, uh op dezelfde machine met dezelfde functietitel en uh veranderen dat, nee dat kan ik niet, dat wil ik niet, dat hoef ik niet.

A: Nee.

M: Uh terwijl daar wel natuurlijk heel veel kansen kunnen liggen.

A: Ja, ja.

M: Ook voor Heros.

A: Voor de mens zelf.

M: En voor de mens ja. Als we dit zouden doorvoeren competentie management, wat zou dan belangrijk zijn, waar moeten we op letten als we dit zouden doen?

A: Je moet het wel met de mensen doen die het willen, dus eigenlijk zou je dan al een basis gesprek met zo iemand moeten hebben of een een soort hoe heet zo iets, een psychologische test he.

M: Ja.

A: Als ik het even zo mag noemen. Dat dat je die ook dat ja de inhoud heeft om dat aan te kunnen he.

M: Ja.

A: Wij hebben ooit bij Heros een machinist gehad in de Roosendaalse tijd he 20 jaar geleden dan was zo'n kerel die draaide alles in zijn ééntje, die wist precies af van de Roosendaalse Plant en die kwam hier naar toe en dat ging ook prima maar maar toen zei die die man is goed die moeten we eigenlijk uh teamleider maken he want die ziet het werk en die weet het.

M: Ja.

A: En die werd doodongelukkig.

M: Die moest op kantoor?

A: Nou Ja die moest wel buiten lopen maar die die dat is echt een machine man die vanaf daar alles die. Dat werkte gewoon niet dus op den duur is die ook weggegaan.

M: De wil van de mens is heel belangrijk.

A: Ja, ook wel het kunnen, vaardigheden hebben dan nog willen.

M: Ja uit eerdere interviews hoor je dit ook als je vraagt zou je nog willen doorgroeien, nee ik zit wel goed, ik heb een goed salaris, leuke collega's.

A: Ja, geen verantwoordelijkheid.

M: Ja ook dat, en sommige willen wel naar de functie van manager, en dan heb je een opleiding, ja maar dan wil ik dat niet in mijn eigen tijd doen. Dus bereidheid, de wil is dan soms wel maar de bereidheid om iets extra's te doen dat.

A: Dat is ff niet.

M: Dat is er niet, pas als het zou moeten wat mensen ook natuurlijk aangeven. Oke, dan ben ik door mijn vragen over het onderzoek heen. Zou je zelf nog iets willen toevoegen aan het interview?

A: In het kader van competentie management he?

M: Dat mag van alles zijn.

A: Ja, je zit hier natuurlijk ook als je naar de mens kant kijkt want dan zit er continu de worsteling daar zouden we ook wel eens een antwoord op willen hebben de informatie, wat is nou de informatiebehoefte en de informatiedrager naar de medewerker toe dat die het idee hebt dat die alles weet.

M: Ja.

A: Of he wat ik zie bij de jeugd thuis ook bijvoorbeeld die kijken nooit meer in de krant, die kijken allemaal op dat rare ding van jou.

M: Ja, lacht.

A: En die lezen niks en ook al werken ze en zijn ze 35 zou ik maar zeggen zit allemaal he, en wij maken nog een mooi krantje, doen leuke dingen zeg maar nu hebben we net de afvalhelden gedaan.

M: Ja.

A: Nu ben ik ontzettend benieuwd hoe men dat dan tot zich neemt en hoe men dan informatie dan zou willen aangereikt krijgen.

M: Ja.

A: In ja als je geen kennis tot je neemt dan kan je ook niet doorontwikkelen dan kan je alleen maar klagen, ik weet nooit wat. Ik hoor nooit niks.

M: Ja.

A: Dat is een lastige naar het personeel, Dat is er al 1. Wat wij ook meer moeten doen naar het dan weten we al dat zeg ik al, als mensen hier binnenkomen nieuw, uiteraard nieuwe medewerker, dat die een betere begeleiding krijgt een gestructureerde integratie.

M: Onboarding Process.

A: Onboarding ja dat we dat toch een keer ter hand nemen en dan eens om de drie maanden hadden we ooit een voornemen om alle nieuwkomers krijgen dan een uh, dan zijn ze in ieder geval al 3 maanden binnen. Een goed verhaal en een kroket.

M: haha een snack.

A: Ja zoiets ja, dus meer aandacht voor personeel. We geven veel aandacht maar misschien, dat jullie, jij als jeugd nieuwe tijd, nieuwe ideeën dat je zegt nou als ik de jonge die hier ook rondlopen zou uh op een bepaalde manier gevoed worden met informatie maar hoe dan. Ik ben opgegroeid met een typemachine, met een carbonpapiertje en jij weet geen eens wat het is :)

M: Ja haha een typemachine wel haha.

A: Ja daar mocht je geen foutje maken.

M: Nee dat kon niet haha.

A: En later kreeg je met zo'n typex ding er in. goh en dan mocht je alle fouten maken die je wilt.

A/M: Lachen.

Datum: 17 maart, 11:00 uur

Naam: Eugen Kosmac

Functie: Teamleider technische dienst (elektro)

Interview: Top

M: Interview met Eugen Kosmac op 17 maart 2022. Uh welkom Eugen, dit interview gaat over competentiamanagement, daar gaat mijn onderzoek over en daar ga ik je een aantal vragen over stellen. Kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je werkt bij Heros en wat je functie is?

E: Nou mijn naam is Eugen Kosmac, ik ben begonnen in 2002 bij Heros. Uh bij de afdeling technische dienst als elektromonteur en vervolgens ben ik doorgeschoold naar teamleider elektro technische dienst.

M: Oke dankjewel.

E: En dan is mijn huidige functie op dit moment.

M: Hoest. Ben je bekend met de term competentiamanagement?

E: Competentie wel en management ook.

M: Lacht. Ik zal ze een beetje samenvoegen en verwoorden.

E: Lacht.

M: Het is eigenlijk kijken in hoeverre een medewerker competent genoeg is om zijn of haar functie uit te voeren. Uh bijvoorbeeld we hebben persoon A die werkt op die functie even elektro, dus een moeilijke functie. Uh daar zijn mensen te kort voor, dan heb je persoon B die doet een functie die eigenlijk iedereen zou kunnen doen, een vrij makkelijke functie, makkelijk op te vullen. Dan gaan we eigenlijk kijken wat heeft persoon B nodig om de functie van A te doen. Dus denk daarbij aan opleidingen, trainingen, cursussen.

E: Ja.

M: Dat is eigenlijk wat competentie management een beetje inhoud. Heb je een idee of Heros dat doet?

E: Dat doet Heros uh ah fijn dat is een beetje in de kinderschoenen denk ik nog steeds. We zijn op zoek naar uh inderdaad geschikte kandidaten omdat zeker in het vakgebied elektrotechniek ja schrijnend tekort is aan mensen.

M: Ja.

E: Uh laat staan goede mensen, laat staan ook mensen die door willen groeien, uh wij zijn toch eigenlijk een klein bedrijf he als je dat zo vergelijkt met de rest. Dus de mensen die beschikbaar zijn, die nog jong zijn, net afgestudeerd zijn die zoeken toch eigenlijk wat meer de grotere bedrijven, omdat ze daar toch iets meer doorstromingsmogelijkheden hebben, en wat meer kennis kunnen uitbreiden. Uh dus we kijken ook wel naar mogelijkheden om dus in principe de mensen die toch een een technische kennis hebben en interesse hebben om die te kunnen laten doorstromen misschien richting elektrotechniek.

M: Ja.

E: Dat kan.

M: Oke, naast competentie management zit er ook een stukje binden en boeien aan de organisatie, uh wat doet Heros om mensen te binden en te boeien?

E: Uh ja Heros binden en boeien nouja in ieder geval Heros is uh heeft één groot, sterk punt en dat is natuurlijk de flexibiliteit he. Uh zo zie ik het altijd maar. Flexibiliteit, creativiteit in je werk en dat is hetgeen wat mensen die hier werken enorm aanspreekt. Ook de laagdrempeligheid van beslissingen nemen er zijn dingen die heel snel gedaan moeten worden maar ook gedaan kunnen gaan worden zonder dat het over twintig verschillende schijven moet gaan he wat je bij andere dus wel hebt.

M: Ja.

E: Uh, voordat je iets voor elkaar kunt krijgen. En dat is wel lekker natuurlijk als jij in een vakgebied zit waarin je creativiteit kunt ontplooiën als je d'r in geïnteresseerd bent natuurlijk. Je hebt natuurlijk ook mensen die zeggen van nou, ik wil gewoon een totaal uitgestippeld plan hebben, wat ik vandaag moet doen.

M: Ja.

E: Van A tot Z. En ik hou me er ook aan. Nou, daar is Heros eigenlijk niet zo'n goed bedrijf voor. Want wij bekijken het als t ware per dag kunnen dingen veranderen en dan moet je snel kunnen schakelen. Da's wel een belangrijk ding. En de mensen die hier werken, dat zijn mensen die dat eigenlijk ja bovenop stellen dan uh de grotere organisatiestructuren waarbij t allemaal niet zo vanzelfsprekend is dat je dat allemaal doet.

M: Ja.

E: Ja. En dat is Heros zijn sterke kant, dat wel.

M: Oke. En we hebben uh we hadden het net even over elektro uh monteurs, dat zijn moeilijk invulbare vacatures. Hoe doet Heros dat op dit moment, hoe vul, hoe vullen ze die in?

E: Niet.

M: Oke, ook niet door eigen eigen mensen?

E: Daar zijn we naar aan het kijken inderdaad binnen de technische dienst of er mensen zijn uh die mechanisch geschoold zijn om die inderdaad uh richting elektrotechniek te duwen, althans uh te scholen ook he het is eigenlijk meer op de scholen ook h. Want ja, je kan dat vak natuurlijk niet zomaar even gaan bedrijven.

M: Nee.

E: D'r zit een stukje opleiding aan vast. Uh, maar ja goed, als mensen die gemotiveerd zijn, dan kan je wel zeggen van je gaat die cursus doen, maar dan komt er ook niks van terecht.

M: Nee.

E: Dat is ook zo he. Dus de motivatie, ik vind personeel dat de mensen van de technische dienst over t algemeen gemotiveerd, ruimdenkend zijn binnen hun vakgebied, maar dus ook graag eens even willen kijken bij de elektro van he, wat is dat daar allemaal?

M: Ja.

E: Hoe zit dat allemaal in mekaar? Mogen wij ook wat doen? Nou, en dan kom je bij dit begrip van oke goed jij mag wat doen, mits jij een stukje opleiding heb genoten of een cursus of een stukje begeleiding. En die kant zijn we nou dan aan het opgaan.

M: Dus het is echt, t moet echt vanuit de interesse komen van je. Kan niet zomaar zeggen goh, jij gaat dat doen. En dat dat werkt dan niet waarschijnlijk?

E: Nee, want die mensen zijn natuurlijk ja in hun eigen vakgebied he uh, en eens kijken je hebt een lasser en een slijper en noem maar op allemaal. Ja, dat zijn ze gaan doen. Waarom? Omdat ze t leuk vinden om te doen.

M: Ja.

E: En als jij als uh. Als direct leidinggevende zegt van ja maar dat ze dat moet je maar effetjes aan de kant zetten. Je gaat elektro doen. Da's veel belangrijker voor Heros. Gaat die zeggen ja, leuk en aardig, maar nee, daar ben ik niet voor bij Heros gekomen omdat te gaan doen dus t is wel een klein beetje de motivatie bij de mensen van ja mmm, zie ik dat wel zit en of

M: Ja.

E: Of een stukje nieuwsgierigheid kan ook.

M: Ja zeker.

E: Misschien beide dingen kunnen combineren. Dus we doen een beetje in die kant uh ja kneden laat ik het zo maar zeggen. Kijken of de mensen daar inderdaad uh ja open voor staan.

M: Ja. Als je een beschrijving mocht geven van wat de gewenste situatie zou zijn om die vacatures in te vullen, wat zou dat dan zijn?

E: Om een vacature in te vullen?

M: Die vacatures dus de moeilijk invulbare, als je alles mocht bedenken.

E: Nou ja, ik bedoel maar als ik echt zomaar iemand in dienst zou mogen nemen, dan zou het liefst iemand zijn uh die nog uh nou jong in zijn carrière staat in ieder geval. Die al een goede basisopleiding heb gehad en een stuk ervaring dat wel. En daarna uh, dat ie dan meeloopt daarna naar inderdaad een specifieke specialisme kan gaan uitvoeren.

M: Ja.

E: En zo dan door kan groeien binnen de organisatie. Omdat wij t natuurlijk best wel hele leuke plants hebben en en en afdelingen hebben binnen deze vijftig hectare, wat we nou inmiddels al hebben qua oppervlakte. Overal staan inderdaad installaties, weet niet of u dat gezien hebt?

M: Ik heb een rondje gelopen.

E: Je hebt een rondje gelopen en iedere installatie heb zo z'n eigen in de techniek.

M: Ja.

E: Leuke dingen en leuke leuke aspecten die natuurlijk uitgelegd kunnen gaan worden. Dus uh. Ja. Dat eigenlijk.

M: Ja, we hebben t even gehad over competentimanagement, wat het een beetje wat het een beetje inhoud. Uh, in hoeverre denk je dat dat waardevol kan zijn voor Heros?

E: Kan altijd waardevol zijn dat iemand met een frisse blik daar tegenaan kijkt he. Kijk, wij raken natuurlijk op een gegeven moment geconditioneerd in omstandigheden. En kijk, nu is t natuurlijk zo zeker in mijn vakgebied als teamleider van technische dienst. Oke, we weten ik heb nog twee elektromonteurs lopen, nou ja, allebei inhuur.

M: Ja.

E: Uh nou, de N is bijna gepensioneerd en de andere jongen nou ja goed, die zegt ook van ja prima. Uh uh ja. Ik mis ook nog een maatje waarbij ik samen h uh uh verder kan groeien natuurlijk.

M: Ja.

E: Maar die zijn d'r dan niet. Uhm. Ja, op de duur zei van prima dat. Uh, dat is nou eenmaal een feit ik kan dat niet veranderen op dit moment.

M: Ja.

E: Maar dan is het wel fijn dat iemand van van van buitenaf of van een totaal andere uh ooghoek kan bekijken van Oke, zo kunnen we dat misschien ook aanvullen, oplossen, verhelpen, verzachten. Mmm. Geef t maar een uh woord h.

M: Ja

E: Want ik kijk in principe puur naar de vacature naar de werkzaamheden die gedaan moet worden.

M: Ja.

E: En dat weerspiegelt ik in het aantal mankracht dat we hebben. En dat moet gewoon gebeuren op een gegeven moment.

M:Ja, want er wordt dan misschien minder gekeken naar goh wat wat zou iemand kunnen? Wa wat doet ie in t privéleven thuis?

E: Mm hu.

M: En meer naar van dat papiertje wat je hebt, dat is eigenlijk veel belangrijker.

E: Nou ja, dat papiertje is natuurlijk wel een basis.

M:Tuurlijk,

E: Dat is een heel belangrijk basis. En daarna verder groeien he. Dat mensen wel uh ja dat wel aanbieden en zeker ook in deze markt he.

M: Ja

E: En zeker ook door jonge mensen. Als je nou bekijkt ja. H iemand die klaar is in de techniek en die bij beetje doorgeleerd is in vijf zesentwintig. Nou ja, goed h heb je toch een aardig pak he een studie achter de rug. Uh, klaar voor uh he. En als je dan inderdaad moet zeggen tegen zo zo jong iemand. Nou ja, goed, moet je luisteren. Jij moet nog vijftig jaar gaan werken.

M: Ja

E: Tot de pensioengerechtigde leeftijd. Dan mag je van hele goede huize komen om zo'n persoon weten te motiveren, jaar in jaar uit. Ja, 50 jaar, dat zit er wel in he.

M: Ja, ja is lang

E: Uh, dat is best lang he.

M: Ja.

E: He. Want dan gaan we waarschijnlijk van de achtenzestig of zevenenzestig naar de richting zeventig toe.

M: Bang van wel ja.

E: Ja, en dan? Ja, hoe motiveer je nou zo iemand he.

M: Ja.

E: Wat zijn de doorgroeimogelijkheden binnen binnen bedrijven bedrijf zoals Heros.

M: Ja. Stel je voor dat we dit zouden doen, dat we dit zouden doorvoeren, dat we d'r echt naar gaan kijken, naar competentie management in binnen Heros. Wat zouden wij, waar zouden wij dan op moeten letten? Wat zijn belangrijke aandachtspunten?

E: Aandachtspunten voor de mensen zelf is eigenlijk. Uh. Wat ik al eerder aangekaart hebben van uh, zorg dat de mensen gemotiveerd blijven, luister naar de personeel. Wat zijn de werkomstandigheden? Wat willen ze? Maar willen ze naartoe gaan dat is ook belangrijk he.

M: Ja, hoest.

E: Misschien willen ze bepaalde dingen wel. Misschien willen ze bepaalde dingen niet.

M: Ja.

E: En daar komt automatisch wel een openingetje bij de een of de ander waar je wat mee kan he.

M: Ja.

E: En ja niet iedereen wilt natuurlijk 30 jaar dezelfde handelingen verrichten en de werkzaamheden uitvoeren. Dat lijkt mij heel sterk, dat iemand dat wil eigenlijk.

M: Ja dat kan, er zijn er bij die dat wel uh die dat wel willen, maar er zijn eigenlijk genoeg ook bij die zeggen van nou ik ga dit geen 10 jaar doen.

E: Nee, nee, nee en dan heb je natuurlijk ook te maken met mensen die natuurlijk heel makkelijk nu een deurtje verder gaan kijken he.

M: Ja.

E: En zeggen van hé, ik vind het niet prikkelend genoeg bij de een en dan ga ik eens kijken en snuffelen bij iemand anders. En dan zijn ze meteen weg.

M: Hoest. Oke, dan ben ik door mijn vragen heen over competentie management. Zou je zelf nog iets willen toevoegen aan het interview?

E: Nou ja zoals ik al eerder aangegeven heb is dat uh ben blij dat dat stap voor stap meer ter sprake komt van hoe gaan we dat goed bekijken wat gaan we daar mee doen als bedrijf zijnde. En hoe gaan we daar in de toekomst mee om want ja vandaag is het zo en morgen en over 10 jaar is er misschien een totaal andere situatie.

M: Ja.

E: Maar de mensen zijn jouw gereedschap binnen het bedrijf, zonder mensen uh bestaat het bedrijf ook niet meer. Uh dat is het punt van ja we moeten de mensen wel koesteren op een bepaald moment en zeker ook in deze schaarse tijd is het heel moeilijk. Alleen er moet wel even of gefocust worden van uh hoe kunnen we dat gaan doen. Want ja ieder zijn eigen vakgebied.

M: Ja oke, dankjewel.

E: Dat was het?

M: Ja.

Vloer

Datum: 22 februari 2022, 10:15 uur

Naam: Fonny Lauret

Functie: Operator

Interview: Vloer

M: Interview met Fonny Lauret op 22 februari om 10:15.

M: Uh welkom Fonny dit interview is een onderdeel van mijn onderzoek over competentie management beleid bij Heros. Ik ga je daarover een aantal vragen stellen.

M: Kun je mij vertellen wie je bent, uh hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

F: Uhh ik ben Fonny Lauret ik ben 52 jaar uhm ik werk nou bij Heros voor 4 maanden via AB werkt uitzendbureau. Uh ik ben hier begonnen op de waterwagen en mijn functie nou is uh aspirant operator op de SBI.

M: Oke dankjewel. Uh wat heb je moeten doen om deze functie te krijgen?

F: Uh de functie die ik nou heb of de functie waarmee ik binnen ben getreden?

M: Beide mag.

F: Uh de functie waarmee ik binnen ben getreden ja uh ik heb eigenlijk ontzettend veel ervaring in uh de hogedruk werkzaamheden, vacuum werkzaamheden, ik heb veel in het buitenland gewerkt door heel Europa daarnaast reactoren gevuld. Werk wat ik daar moest doen werd voor mijn lichaam een beetje te zwaar en uh ja toen zag ik een advertentie staan bij AB dat ze iemand zochten op de waterwagen, chauffeur. Toen had ik ook al mijn papieren als chauffeur zijnde. Dus zo ben ik eigenlijk hier binnen gekomen. En uh inderdaad op de waterwagen komt het niet aan het lichaam uh maar als ik er naar uit kijk dacht ik bij mijn eigen nee ik wil toch iets anders. Uh de opleiding die ik heb genoten in mijn leven vond ik het de uitdaging op de waterwagen een beetje, een beetje weinig. Dus ja het was een beetje saai. En uh toen kwam er opeens een vacature uh op de Non Ferro Plant, dus uh ik ben naar Ton toegestapt met uh ja ik zou graag willen solliciteren en hij zegt ja uh dat is jammer want ik heb net de vacature weggegeven maar hij zei ik heb wel iets anders voor je. Zo kwam ik dus op de schroot straat terecht. Dus ik heb een paar dagen meegelopen en uh dat beviel me goed, de uitdagingen waren ook toekomstgericht en uh nou zit ik daar nu nog steeds en nu hoop ik ook op een vast dienstverband wat er aankomt.

M: Ja. Heb je een opleiding gevolgd hiervoor?

F: *Telefoon gaat*

F: Sorry hoor..

M: Geen probleem.

M: *Zet opnamestop*

M: Ik zal de vraag even overnieuw stellen. Heb je een opleiding gevolgd om dit werk te kunnen doen?

F: Ik heb uh vroeger heb ik uh heb mijn Vapro papieren voor procesoperator uh ik heb verschillende opleidingen gedaan uh richting uitvoering. Ik heb zelf ook een heel team onder mij gehad in catalyst werkzaamheden. Uh ja verder is mijn uh andere opleidingen gewoon uh niveau 4.

M: Oke dankjewel. Uh ben je bekend met de term competentie management en wat dit inhoud?

F: Nee uh.

M: Is een vrij lastig begrip, ik zal het even een stukje uitleggen. Uhm het is eigenlijk onderzoeken waar iemand uh iemand zijn competenties liggen of of iemand competent genoeg is om het werk uit te voeren. Even als voorbeeld: Persoon A doet dit werk met deze werkzaamheden en daar zijn mensen voor nodig door een tekort, uh dus willen we gaan kijken naar wat persoon B kan, wat voor competenties hij heeft om dat werk te kunnen laten doen maar ook of dit persoon nog moet leren of studeren om eigenlijk het werk van persoon A te kunnen doen. Stel je voor dat de werkzaamheden van persoon B kan eigenlijk iedereen doen uhm maar dat van A niet dus daartussen zit daar het competentie management in.

F: Ja. oke.

M: Heb je een beetje een idee of Heros iets aan zo'n beleid doet?

F: Uh ja, Naar mijn geval wel, ik kan niet voor andere spreken uh Heros is vrij open met wat iemand wilt doen, ze luisteren ook graag naar je, we worden echt behandeld als mensen, je bent hier geen nummer

maar echt een persoon. Als je zegt ik wil dit leren of dat leren houden ze daar rekening mee en dan krijgen we daar ook de kans voor om dat te gaan doen, zeker weten ja.

M: Werd er bij jouw sollicitatie gekeken naar jouw competenties of eigenlijk alleen je papieren?

F: Uh ik denk in de eerste instantie naar mijn competenties.

M: Uh oke.

M: *Denkt hard na*

M: Aan de andere kant van competentie management staat de betrokkenheid van medewerkers dus het binden en boeien aan de organisatie, voel jij je betrokken bij Heros?

F: Ja! ja, zeker weten. Uh ik ben uh namelijk iemand die graag dingen verbeterd. Zowel qua ecologie services als uh een stukje verbetering in het proces. Daar wordt inderdaad naar geluisterd en er worden ook stappen ondernomen en Ton had ook tegen mij gezegd van je doet maar wat je denk dat goed is. Dus inderdaad er word zeker geluisterd.

M: Ik ga je nu even een wat negatieve vraag stellen, wat zou een reden kunnen zijn om weg te gaan bij Heros?

F: Pfoeh.. uhh dat is een hele moeilijke vraag. Uhhh ik denk als het werk een sleur begint te worden..

M: Heb je nu het idee dat het werk een sleur aan het worden is?

F: Nee, nee voor mij niet ik heb iedere dag eigenlijk een andere uitdaging.

M: Oke, en wat is dan de hoofdreden om te blijven bij Heros?

F: Uhm de mentaliteit.

M: Van de mensen?

F: Ja van de mensen rondom je heen. Ja zoals ik net al zei je wordt hier behandeld als een mens, als een persoon. Zoals bij veel bedrijven net als bij Dow bijvoorbeeld ben je een nummer.

M: Ja, en is dat bij de mensen die naast jou staan of boven jou staan, voel je dat dan ook zo bij directieleden?

F: Ik heb ik weinig te maken ja uh het enige directielid waarmee ik dagelijks in contact kom is met Ton.

M: Ja.

F: En verder kom ik niet met de directie in aanraking. En ja uh Ton stelt zijn eigen ook niet op als ik ben manager. Hij stelt zich op van we zijn collega's en we doen dit samen. Ik denk dat dat de drijfveer is ik denk uh ja iedereen is in mijn ogen hetzelfde of je nou schoonmaker bent of je bent operator of manager je bent als alle één team met hetzelfde doel. En ik denk ook als je dat kan door laten spelen naar de jongens toe net als naar de Poolse jongens die in de lees cabine staan die voelen hun eigen toch al iets minder ten opzichte van een manager. Ik denk dat als je dat laat doordringen naar die jongens toe dat het gewoon collega's zijn dat je geen baas bent maar collega bent, dan krijg je al een hele andere mentaliteit in je team. Kijk uh als die jongens aan het schoonmaken zijn, ik pak ook een schop beet, ik pak ook een kruiwagen beet, ik ga die jongens ook helpen. Ik ga ook eens een half uurtje in die lees cabine staan om die jongens mee te helpen. Op die manier creëer je een teamverband, dat zie je hier in Heros wel heel sterk.

M: Je hebt wel al een beetje laten doorschemeren van ik kan hier doorstromen dat heb je zelf eigenlijk ook gedaan naar een andere functie, maar uh je hebt natuurlijk ook opleidingen, denk je dat die hier beschikbaar zijn op Heros?

F: Uh jawel, ik uh zoverre de opleidingen natuurlijk om je eigen uh beter, dieper in het vak in te zetten. Binnenkort heb ik bijvoorbeeld een munitie herkenning. We komen regelmatig met munitie in aanraking natuurlijk.

M: oh oke..

F: Vooral met de producten die van Parijs of Brussel komen, ze af en toe wel eens een pistool tussen of granaten. Dus om die herkenning en om er mee om te gaan daar hebben we binnenkort een opleiding voor, ik vind dat hartstikke leuk om te doen. En ja verder zullen we wel zien wat de toekomst gaat brengen.

M: Ja, kun je in de functie waar je nu in zit, kun je daar nog in groeien? Of blijf je eigenlijk hangen tot je door zou gaan naar een andere functie?

F: Nee, nee nee ik kan wel degelijk in groeien, uh ik krijg ook wel verschillende taken van Ton toebedeeld zeg maar, dat gaat wel langzaam natuurlijk. Maar op die manier kan je wel je manager ontlichten zodat zijn eigen taken weer beter kan gaan uitoefenen. Dus die groei zit er dan wel in, maar zit er ook een groei in hogerop dan voor mij als operator, ik denk niet dat dat voor mij hoeft.

M: Oke.

F: Ik ben uh heel tevreden met de job die ik nu heb en ook uh ja en hoe er hier over mij gedacht wordt is veel verbeterd en dat er naar mij geluisterd wordt. Dus waarom wil ik dan hogerop gaan. Op deze manier is het gewoon mijn job.

M: Ja oke, stel je voor dat je nou wel zou willen doorgroeien, dus stel je voor dat je nou wel de ambitie hebt om manager te worden, wat denk je dan dat je daar voor nodig hebt?

F: Uh ik denk toch dat je dan meer de kanten op moet van een administratief type moet gaan. Ik ben meer uh een man van op de werkvloer. Mannen van de werkvloer kunnen ook manager worden dat hoor je mij niet zeggen. Maar ik zou niet weten wat voor opleiding ik daarbij zou moeten doen. Misschien een stukje management.

M: Oke. Dit waren zover mijn vragen over de inhoud van het interview.

M: Wil je zelf nog iets toevoegen aan dit interview?

F: Nee eigenlijk niet.

M: Zou jij iemand kunnen aanbevelen die relevant zou kunnen zijn uh voor dit interview?

F: Uhm ja misschien wel de persoon die je net hebt gezien Rudy Scherbeijn of Geert-Jan Pie zij werken hier wat langer dus kunnen jou wel veel vertellen.

M: Oke Fonny, dit was mijn interview. Bedankt voor je tijd.

F: Graag gedaan.

Datum: 22 februari 2022,

Naam: Brian Traas

Functie: Operator

Interview: Vloer

M: Interview met Brian Traas op 22 februari 2022 om 12:56.

M: Welkom Brian uh dit interview is een onderdeel van mijn onderzoek over competentimanagement. Rondom het competentimanagement ga ik je een aantal vragen stellen. Kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkzaam bent bij Heros en wat je functie is?

B: Uh ik ben Brian Traas ik ben uh vader van 2 kinderen een dochtertje van 14 en een zoon van 16. Uh ik werk hier nu zo'n 4, 5 jaar ik ben hier begonnen in de Non Ferro in drie ploegen nee ik twee ploegensysteem en uh daarna is dat omgeschakeld naar een drie ploegensysteem en uh nu zit ik in een dagdienst als uh laat operator.

M: Oke dankjewel. Hoe ben je bij Heros terecht gekomen?

B: Uhm eigenlijk via een uitzendbureau, via AB werkt.

M: Oke bedankt. Wat heb je moeten doen om de functie die je nu hebt te krijgen?

B: Uh het werk werd steeds meer er werd steeds meer afgevoerd en uh het werd steeds drukker op de plant dus uh eigenlijk uh was er wel vraag naar iemand die uh eigenlijk dagdienst liep die zeg maar overal die

ploegen zeg maar een beetje die als contactpersoon tussen het laboratorium uh tussen onderhoud en de ploegen zelf in zit. Dus vandaar is die functie eigenlijk vrij gekomen.

M: En heb je daar een opleiding voor gevolgd?

B: Nee, nee niks.

M: Voor dit werk te doen of in het algemeen?

B: Uh nee ik ben eigenlijk uh nee ik heb altijd geleerd voor kok.

M: Oh oke iets heel anders!

B: Ja, ik ben nou ik ben via andere bedrijven ben ik eerst operator ook geworden en uh zodoende ben ik hier ook operator geworden.

M: Oke, ben je bekend met de term competentie management?

B: Nee.

M: Ik zal een stukje uitleggen daarvan. Het is eigenlijk opzoek naar mensen om te kijken of ze competent genoeg zijn om hun functie uit te voeren. Dus wat je bijvoorbeeld hebt is persoon A die werkt uh op die functie en daar is een tekort aan medewerkers. Persoon B werkt op een uh andere functie en zou het werk van Persoon uh A wel willen doen. Dan gaan we uh uiteindelijk kijken wat persoon B nodig heeft om de functie van persoon A te kunnen. Bijvoorbeeld door trainingen en of opleidingen. Er komt uh ook nog veel meer bij kijken zoals de motivatie van mensen en de betrokkenheid bij de organisatie.

B: Ja.

M: Wordt er bij jouw sollicitatie gekeken naar jouw competenties?

B: Uh ja dat is lastig te zeggen in dat sollicitatiegesprek zeg maar uh heb ik uh eigenlijk de vorige werkzaamheden zeg maar die ik in het vorige bedrijf deed die heb ik allemaal meegenomen. Eigenlijk uh ja eigenlijk is daar niet op geselecteerd.

M: Nee, oke. Uh heb je eigenlijk een idee wat ze doen aan competentie management hier?

B: Stilte..

M: wordt er iets van scholingen of trainingen aangeboden?

B: Uh ja ik weet wel dat er bepaalde cursussen aangeboden worden en uh wat dat betreft is dit bedrijf wel relaxed dus als je iets wilt dan meestal staan ze daar voor open. Maaruh ja nee niet echt gericht volgens mij.

M: Dus ze kijken wel naar wat je zou willen eigenlijk?

B: Uh ja nou ja het ze staan er open voor en uh uh en ik geloof dat er een bepaald budget is schijnbaar waar je zelf een cursus voor mag doen maar.

M: Ja, oke. Voel je je betrokken bij Heros?

B: Ja, ja ik heb best wel veel vrijheid ook en uh ik kan me werk ook best wel makkelijk indelen op een bepaalde manier het werk werkt alleen maar lekkerder als je het zelf naar je hand kan zetten.

M: Ja. Ik ga je een beetje een negatieve vraag stellen. Wat zou een reden kunnen zijn om weg te gaan bij Heros?

B: Ik denk uh waardering. Ummm hoe moet ik dat zeggen. Ik ben best wel heel erg betrokken bij het bedrijf en uh ik ben best wel fanatiek met de dingen die ik doe, en dan is het soms best wel uh lastig zeg maar dat uh collega's zeg maar die er niet op dezelfde manier in zitten als jezelf en dat jezelf niet genoeg uh bevoegdheid hebt om dingen aan te sturen.

M: Oke. uhm dan een wat leukere vraag, wat zou de hoofdreden zijn om te blijven bij Heros.

B: Uhh nu of wat uh toekomst zou kunnen komen?

M: Uhm nee dus het is meer van wat is jouw drive om hier iedere dag te zijn en je niet weggaat.

B: Op het uh moment uh ja tis eigenlijk de vrijheid, dus ik heb best wel wat vrijheid om de dingen uh te regelen en kort te sluiten en uh ja dat scheelt wel veel. Moet ik eerlijk zijn ja.

M: Uh Oké, denk je dat er doorstroommogelijkheden zijn bij Heros?

B: Uh ja volgens mij wel, ik denk het wel, het is lastig te zeggen uh ja het is lastig voor mij uh om dat in te schatten maar volgens mij wel. Als ik zo kijk naar de verhalen en naar uh de mensen die hier lopen zeg maar ja er zijn er toch die flink omhoog gekomen zijn. Ja, ja dan denk ik het wel.

M: En uh bedoel je dan omhoog naar binnen eigen functie om omhoog naar een andere functie?

B: Uh omhoog naar andere functies.

M: Ja oke, opleidingen hebben we eigenlijk al besproken, dat als het kan als mensen vragen dat er ook wel veel mogelijk is dan?

B: Uh ja klopt.

M: Uh, kun jij zelf groeien binnen je eigen functie?

B: Volgens mij niet. Je bedoeld gewoon uh zeg maar in de verantwoording of bedoel je zeg maar in uh in je loon of?

M: Uh over loon heb ik geen idee hoe dat werkt bij Heros. Het kan natuurlijk dat je aan het einde van je loonschaal zit. Maar is het misschien wel mogelijk om op de plek van je manager te komen?

B: Uh ja nou uh dat zou wel mooi zijn, ik moet zeggen het wordt steeds drukker uh ik denk dat het bedrijf uhh heel veel baat bij zou hebben. Uh ik denk dat bij sommige uh mensen heel veel aansturing nodig is en uh dat mist soms.

M: Ja.

B: Ja, dat merk ik wel. Maar ik weet niet in hoeverre zeg maar dat die mogelijkheid hier is hierzo. Ik weet het niet.

M: Uh wat zou je zelf denk je nodig hebben als je zou willen groeien bij Heros. Wat zou Heros jou moeten bieden om het even zo te omschrijven?

B: Uh ik denk uh veel meer verantwoordelijkheid, uhh tja hoe zou ik het zeggen meer bevoegdheid om mensen aan te sturen. Ik werk uh best wel omdat ik in die dagdienst zit uh zie ik enorm veel bij uh verschillende ploegen. Bij productie enzo, en uh heb je uh eigenlijk dagelijks heb je heb je gewoon ja die mensen moeten aangestuurd worden maar uh ik denk dat er heel veel te halen valt uit zeg maar uh kwaliteit uh productie en uh qua onderhoud qua een heleboel dingen en alleen zegmaar ik hik een klein beetje aan tegen de bevoegdheid.

M: Zou je zelf nog willen leren?

B: Nou ik moet eerlijk zijn uh misschien als het allemaal veranderd uhm ja de dagen want uh eigenlijk uh als de dag om is zegmaar dan uh ben je best wel moe en uh dan uh ik zeg maar als ik dan een cursus gevolgd heb ofzo dan ben ik vermoeider als ik zeg maar gewoon een volledige uh dag werken. Uh ja het ligt er een beetje aan welke opleiding het dan zou zijn.

M: Oke. Dus eigenlijk is het van goh het moet passen bij het werk..

B: Ja eigenlijk wel.

M: Wat qua tijd en uh.

B: Ja.

M: En.

B: Ja, ja ja. Ik moet eerlijk zeggen ik heb ik heb wel het idee dat zeg maar dat uh als je bij Heros als het echt zover is en uh en uh die mogelijkheid is er dat er geen mauw aan te pas is. Ze zijn eigenlijk naar mij toe wat ik nu ervaar zijn ze best wel meegaand in uh ideeën en eventueel tijd, investeringen dus uh ja ik denk wel dat er een heleboel mogelijkheden zijn. Dat uh zou geen probleem zijn.

M: Oke. Uhm, dan ben ik door mijn vragen inhoudelijk klaar.

M: Zou je zelf nog iets willen toevoegen aan dit interview?

B: Nee. Nee ik denk dat uh alles wel behandeld is.

M: Ja waar ik eigenlijk naar zoek is bijvoorbeeld de bereidheid van medewerkers.

M: Heb je iemand je iemand die je zou kunnen aanbevelen?

B: Voor hier te werken?

M: Nee sorry, voor dit interview. Waar jij van zou kunnen denken dat ik daar iets aan zou kunnen hebben.

B: uh.. *denkt* ja uh ik uh ik denk het wel. Alleen dat is Bram die werkt hier op de laadschop maar die huh die zit momenteel thuis wegens privé omstandigheden.

M: oh oke ja vervelend.

B: Maaruh ja ik uh denk wel daar zou je ook wel wat aan hebben denk ik. Die is ook heel serieus met zijn werk.

M: Ik ga hem even opschrijven dan kan ik dat altijd nog even bekijken.

B: Ja, ja als het goed is werkt er maar één Bram hier. Ja uh ik denk dat je er wel wat aan hebt.

M: Oke, ik ben door het interview heen. Bedankt Brian voor je tijd.

B: Ja. Graag gedaan.

Datum: 24 februari 2022, 14:00

Naam: Koen van Trier

Functie: Machinist

Interview: Vloer

M: Interview met Koen van Trier op 24 februari 2022 om 14:00 uur. Welkom Koen dit interview wordt gehouden voor mijn onderzoek dat gaat over competentie management. Daar ga ik je een aantal vragen over stellen.

K: Ja.

M: Uh de eerste vraag is: kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros wat je functie is en wat deze inhoud?

K: Ik ben Koen van Trier ik uh ben allround machinist, ik werk hier nu ongeveer uh 5, 5 jaar zo iets uh wat moest je nog weten?

M: Uh wat je functie precies inhoud.

K: Uh ja allround machinist ik uh ik spring eigenlijk altijd op alle machines uh als er iemand uitvalt kunnen ze me daar altijd op inzetten. Tegenwoordig uh doe ik trouwens ook reserve planner dus..

M: Oke, hoe ben jij Heros terecht gekomen?

K: Ik uh kwam hier altijd uh via inhuur, werd ik al ingehuurd dus ik kwam hier als inhuurder en zodoende ben ik het bedrijf gaan leren kennen en op een gegeven moment zelf gesolliciteerd.

M: Heb je dan een open gesolliciteerd?

K: Ja.

M: Dus niet echt op een functiegericht?

K: Nee ik kreeg eerst als antwoord van uh we hebben niemand nodig totdat iemand anders toch zag dat ik het was toen mocht ik meteen komen praten.

M: Oke, wat heb je moeten doen om de functie die je nu hebt te krijgen?

K: Niks, dat uh werd me aangesteld omdat ze wisten dat ik kraan en shovel, overslagkranen eigenlijk alles kon.

M: Uh oke, ik heb verteld dat het over competentie management gaat, heb je enig idee wat dat is?

K: Een beetje, niet echt heel duidelijk.

M: Zal ik uh.

K: Ja dat is goed.

M: Uitleggen.

M: Uh wat het eigenlijk inhoudt is om te kijken naar waar iemand competent genoeg is om zijn functie uit te voeren. Dus bijvoorbeeld persoon A doet die functie en daar zijn mensen voor nodig. Persoon B werkt hier ook en die zegt goh ik zou die functie willen doen, dat lijkt me wel leuk. We gaan dan eigenlijk kijken naar wat persoon B nodig heeft om het werk van persoon A te kunnen doen. Bij persoon B is er geen tekort, persoon B werkt bijvoorbeeld als schoonmaker en de functie van persoon A is een operators functie waar een tekort is, we gaan dan kijken of we daar een opleiding, studie, training voor kunnen geven om die naar die functie te krijgen.

K: Ja oke.

M: Dus dat is een beetje wat competentie management inhoud. Heb je een idee of Heros dat doet?

K: Ja uh.. een beetje denk ik wat ik uh ja dat roepen ze wel al wat langer maar er bestaat een kans dat ik leermeester zou mogen worden in de toekomst dus dan willen ze toch wel mensen verder gaan opleiden.

M: Ja, werd er bij jouw sollicitatie gekeken naar je competenties of alleen naar de papieren?

K: Uh ervaring denk ik. Ik had al papieren maar ik denk dat de meeste dat hier niet hebben. En naar competenties, kennis en ervaring vallen ook onder competenties maar wij noemen ze overige competenties, dat is bijvoorbeeld je sleutels thuis graag aan je auto dan heb je eigenlijk die competentie maar niet de papieren. Werden er zulk soort vragen ook een beetje gesteld?

K: Nee helemaal niet. Nee ja ik denk dat uh dat uh dat bekijken ze op hun gemakje zeker en ja iemand die uh inzet toont die laat toch wel zien wat die kan toch..

M: Ja oke. Een onderdeel van competentie management is betrokkenheid, voel je je betrokken bij Heros?

K: Wisselend.

M: Uit wat blijkt dat?

K: Ja.. gewoon vaak pfff je moet er vaak zelf achteraan gaan enzo.

M: Oke.

K: Ja. Vind ik.

M: Ik ga je een wat negatieve vraag stellen, wat zou een reden kunnen zijn om hier weg te gaan?

K: Tja, uh een reden om hier weg te kunnen gaan.. uhm nou een poosje terug omdat mensen alleen maar negatief waren uh toen dacht ik ook bij mijn eigen als dat allemaal zo door blijft gaan uh dan ga ik wel eens op mijn gemakje ergens anders kijken. Zelf word je er dan ook niet echt positiever van, en je kan elke keer de rotzooi van een ander opruimen.

M: En weet je waardoor het komt dat mensen negatief waren?

K: Nee ja, op mijn functioneren heb ik het er toevallig ook over gehad denk ja er zijn er een paar die gewoon heel negatief zijn en uh ja een beetje zeurpietjes die uh over alles lopen te klagen en te doen en alles teveel.

M: Ja, hebben ze dat opgelost?

K: Uh beetje. Er zitten er thuis..

M: Oh haha

K: Dus we hebben er geen last van.

M: Oke ja. Thuis door ziek zijn?

K: Eentje volgens mij uh depressie.

M: Oke ja.

K: En goed dat kan allemaal meespelen maar er kan vooraf, hij heeft op een of andere manier dat naar ons geuit zeg maar en daar kan hij kan daar niets aan doen of ja nou.

M: Nee ja normaal gezien heb je niet opzettelijk een depressie.

K: Nee ja ik heb het zelf ook gehad, nee daar kies je niet voor maar dat speelt al veel langer veel kans en daarom dat dat zo waren er wel meerdere.

M: Ja.

K: Het was niet alleen die persoon. Maar voor de rest uh ja heb ik het wel naar mijn zin.

M: Oke gelukkig. Wat zou dan de hoofdreden zijn om hier te blijven? Waarom jij uit je bed komt om hier naar toe te gaan?

K: Er moet toch brood op de plank komen? Nee uh ja goed het is voor mij makkelijk, ik woon dichtbij en uh vind Heros opzich een mooi bedrijf en ik uh ik heb gewoon heel afwisselend werk dus het is niet dat ik elke dag hetzelfde moet doen. Ik weet het eigenlijk nooit de maandag is altijd een verrassing voor mij.

M: De maandag hoor je wat je de rest van de week moet doen?

K: Uh nee ja meestal uh of ze plannen me wel in maar vaak de maandag niet omdat je de maandag wel vaak zieken hebt of weet ik veel wat en dan uh kan ik bijspringen, en ja ik krijg best wel wat kansen denk ik. Net als ik echt leermeester mag gaan worden, 2e planner nu er komt alleen maar bij.

M: Oke ja, dus er zijn doorstroommogelijkheden hier?

K: Ja voor mij wel.

M: En is dat dan binnen je eigen functie? of is dat naar een andere functie?

K: Uh ik zou nooit helemaal van mijn eigen functie af willen, ik zou niet hele dagen zelf op een kantoor kunnen zitten, maar om het te compenseren dat lijkt mij heel mooi.

M: Dat je er eigenlijk een combinatie van maakt?

K: Ja daarom lijkt me leermeester mooi zeg maar dat je zelf gewoon ook gewoon mee kan werken maar je hebt ook dagen dat je iemand een beetje uitleg moet geven of gewoon in de gaten moet houden uh ja.

M: Ja. Kan je nog groeien in je eigen functie? Je zegt dat je naar leermeester toe kan maar kun je in wat je nu doet kan je daar nog in groeien.

K: Ik denk het niet

M: Oke.

K: Maar er is geen één machine waar ik nog niet op heb uh waar ik uh niet mee kan werken.

M: Dus eigenlijk ben je in deze functie waar je nu zit, kan je niet nog een trapje omhoog?

K: Nee denk ik niet, nee.

M: En naar de functie van manager? Is dat een trapje hoger dan?

K: Dat is wel hoger ja, dat zou kunnen.

M: Dat zou je ook kunnen doen?

K: Ja. En wie weet in de toekomst zou ik zoiets wel zien zitten.

M: Oke, wat denk je zelf nodig te hebben om te kunnen doorgroeien?

K: Dan zou ik een andere functie moeten gaan uh echt een andere functie.

M: Zou je daar voor moeten leren?

K: Uh weet ik niet denk dat er wel uh.. ik denk doen ze hier toch wel een beetje dat je eerst mee gaat lopen met iemand. Waar je het eigenlijk gaat leren van iemand maar er zullen vast wel wat papieren zijn die uh je uh daar voor moet hebben dus dan zou ja dan zou het wel uh dan zou er wel een avondstudie of iets kunnen bijkomen.

M: Zou je dat willen?

K: Ik zou het niet erg vinden.

M: Ook niet als het buiten werktijden zijn?

K: Nee, nee ja stommer word je er niet van. Vroeger heb ik er veels te weinig aan gedaan dus daar heb ik toch wel een beetje spijt van.

M: Ja het is nooit te laat om te leren..

K: Nee zeker niet. Maar ja je moet wel dan gericht gaan leren en niet zomaar iets gaan doen denk ik. Ja..

M: Je kan natuurlijk altijd omscholen naar iets heel anders natuurlijk.

K: Ja dat uh ja dat zou ook kunnen.

M: Ik ben uh inhoudelijk door mijn vragen heen. Uh wil je zelf nog iets toevoegen?

K: Uh nee.

M: Heb je iemand waarvan je zegt die is ook relevant om te interviewen?

K: *stilte* Uh pff ik zou het zo niet weten nee. Nee ik weet ook niet wie je allemaal hebt gehad he.

M: ik moet er nog een aantal doen.

M: Uh oke Koen dankjewel voor je tijd.

K: Graag gedaan.

Datum: 28 februari 2022 14:30

Naam: Erik Pauwels

Functie: Machinist

Interview: Vloer

M: Interview met Erik Pauwels op 28 februari 2022 om 14:30. Uh welkom Erik, dit interview wordt gehouden met betrekking tot mijn onderzoek over uh competentimanagement. Uh aan de hand van dat onderzoek ga ik je een aantal vragen stellen. Kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkzaam bent bij Heros en wat je functie is?

E: Ja ik ben Erik en ik zit uh hm 20 jaar 21 jaar bij Heros en ik uh ja uh shovel machinist.

M: Oke, hoe ben je bij Heros terecht gekomen?

E: Pfoe lang verhaal. Ja via Patrick de Keijzer nog die zat toen voor uh die zocht kraanmachinisten dus zo ben we hier terecht gekomen.

M: Oke en Patrick is een kennis?

E: Nee die zat toen op kantoor uh.

M: Oke, dus je bent eigenlijk meer benaderd door de organisatie zelf?

E: hm ja.

M: Oke. Wat heb je moeten doen om die functie te krijgen die je nu hebt?

E: Uh ja daar ben ik gewoon in gegroeid.

M: Oke, even kijken. Ben je zelf bekend met de term competentimanagement en waar dit voor staat?

E: Uh nee niet echt.

M: Oke, uh bij competentimanagement kijken we eigenlijk hoe competent iemand is om de functie uit te voeren. Uh dus met een tekort aan mensen even persoon A te noemen uh daar hebben we mensen voor nodig die dezelfde functie doen. Uh persoon B zou dat eigenlijk wel willen en dan gaan we eigenlijk kijken wat heeft B nodig om de functie van A te kunnen doen. Hebben ze dan bijvoorbeeld een opleiding, cursus of een training nodig.

E: *Mompelt*

M: Dus dat is eigenlijk wat competentimanagement eigenlijk een beetje doet om te kijken hoe we mensen kunnen verplaatsen afhankelijk van de competentie. We kijken dan niet zo zeer naar het papiertje wat je in je hand hebt. Heb je een idee of Heros zoiets doet?

E: Nee dat geloof ik niet. Of je moet het zelf aangeven dan misschien wel maar.

M: Toen jij hier kwam solliciteren uh werd er toen bij jou gekeken of wat voor competenties je had?

E: Uh nee we liepen hier maar met 4 of 5 man.

M: Oh oke *lacht*. Je liep hier eigenlijk al helemaal in het begin.

E: Er was niet zoveel te keuze.

M: Oke dus werd er bij jou niet gekeken, maar werd er wel gekeken naar het papiertje die je hebt?

E: Mwah ook niet echt, ik kon met die kraan draaien die vroeger hier aan de kade stond en daar ging het eigenlijk om.

M: Ja, oke. Uhm naast competentie management hoort ook betrokkenheid bij de organisatie, voel je je zelf betrokken bij Heros?

E: *Mompelt* op en af het werk dat je moet doen dat doe ik en voor de rest ja komt zoals het komt.

M: Oke. Even een wat negatieve vraag: wat zou een reden voor jou zijn om weg te gaan bij Heros?

E: Niet.

M: Als je iets moest bedenken wat je niet leuk vind.

E: Mijn pensioen misschien maar voor de rest uh.

M: Dus er is geen reden waarvan je zegt nou als ik daar ergens beter kan verdienen dan..

E: Nee waar moet je naar toe als je straks 62 ben.

M: Ja. Dat maakt natuurlijk een ander verhaal als iemand die 30 is.

E: Ja dat denk ik wel.

M: Ja, wat is voor jou de reden om bij Heros te blijven? De hoofdredenen, wat vind je het leukst.

E: De hoofdredenen? Uh financieel. Omdat je het nodig hebt.

M: Ja nog iets anders wat eigenlijk niets met salaris te maken heeft?

E: Nee maja daar werk je toch voor, voor je salaris de rest uh. Bedoel als je 40 jaar productie gedaan heb dan heb je het allemaal wel al eens gezien.

M: Ja, oke, zijn er doorstroommogelijkheden bij Heros?

E: Misschien wel maar daar moet je zelf om vragen denk ik. Als je tevreden bent met het gene wat je doet dan blijf je daar.

M: Ja. En dan denk je dat daarbij opleidingen beschikbaar zijn als je dat wel zou willen doen?

E: Uh ja misschien wel maar uh heb al een hele schuif vol met certificaten en uh maar die. *stilte*

M: Wat voor certificaten heb je behaald?

E: Ja verschillende, van een shovel, van een kraan van uh monster nemen en uh een hoop van die onzinnige dingen.

M: *Lacht*. Dus je zou eigenlijk overal een beetje ingezet kunnen worden.

E: Uh ja inmiddels wel, maar dat is toch dat doe je nou toch even goed.

M: Ja. Kun je binnen de functie waar je nu zit zou je daar nog in kunnen groeien?

E: Nee. Ik ben ver uitgegroeid.

M: Kun je binnen andere functies hier groeien, heb je daar een idee van?

E: Nee ik ben tevreden met het gene dat ik heb.

M: Voor andere mensen bedoel ik, dus andere buiten om jou functie kunnen die heb je een idee of daar groei in zit?

E: Ja ik denk dat je dat zelf moet aangeven. Dat als je een beetje wilt bijleren, ik ben ook zelf nou ook bezig met operator uh maar je moet dat zelf willen.

M: Oke, dus je moet het echt vanuit je zelf aangeven?

E: Ja.

M: En dan kan het ook?

E: Ja bij mij in ieder geval wel dus.

M: Ja. Dus wat denk je zelf nodig te hebben, als je zou willen doorgroeien?

E: Een beetje wil en dat is het.

M: Oke, uh dat waren eigenlijk mijn vragen over het interview inhoudelijk. Heb je zelf nog iets dat je zou willen toevoegen?

E: Nee.

M: Nee, heb je iemand waarvan je zegt die is ook relevant om daar de vragen, dezelfde vragen aan te stellen?

E: Nee want als ik met iets zit dan ga ik toch wel naar de persoon zelf dus he.

M: Oke. Dankjewel Erik voor je tijd.

E: Dat is het?

M: Ja! dat was hem.

E: Oké.

Datum: 2 maart 2022 14:30

Naam: Steve van Rooij

Functie: Hoofd operator

Interview: Vloer

M: Interview met Steve Van Rooij op 2 maart om 14:30. Uh, welkom Steve. Dit interview gaat over maar onderzoek over competentie management. Ik ga je daar een aantal vragen over stellen. Uh, kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

S: Uh ja, Steve van Rooij, werk nou twee en een half jaar bij Heros en uh ik doe hier hoofdoperator.

M: En wat moet je zoal doen in je functie?

S: Pfoe het aansturen en controles eigenlijk.

M: Oke, hoe ben je bij Heros terechtgekomen?

S: Uh door mijn schoonbroertje. **M:** Oh ok, door een kennis eigenlijk. Uh.

S: Ja.

M: En dan heb je open gesolliciteerd.

S: Ja klopt.

M: Op de functie waar je nu zit?

S: Ja ja, ik heb Wilfried geloof ik rechtstreeks een mailtje gestuurd toen of gebelt. En toen was eigenlijk op zoek naar een functie operator gewoon.

M: Oke ja, wat heb je moeten doen om die functie die je nu hebt te krijgen?

S: Uh ja, niks. Die was vervuld en uiteindelijk als Theo uh ging wat anders doen in de dagdienst. En dan uh ja, uiteindelijk werd me dit aangeboden.

M: Oke. Heb je een opleiding gevolgd voor dit te doen?

S: Nee.

M: Oke, ben je bekend met de term competentie management en wat dit inhoud?

S: Een beetje.

M: Zal ik m nog even verwoorden?

S: Ja, kan.

M: Uh, wat het eigenlijk is is het kijken in hoeverre iemand competent genoeg is om zijn of haar functie uit te voeren. Uh persoon A om even zo te noemen die werkt op die functie en daar zijn mensen te kort voor. En persoon B die doet eigenlijk een makkelijke functie wat iedereen zou kunnen doen, maar die wil eigenlijk net

de functie van persoon A. Dan gaan wij kijken naar oke wat heeft B nodig om de functie van A te kunnen doen. En dat is eigenlijk competentie management in grote grote lijnen. Heb je een idee of Heros dat hier doet?

S: Hm ja of in ieder geval binnen mijn afdeling wel laat ik het zo zeggen.

M: En uit wat blijkt al dat ze dat doen?

S: Nou ja, ik heb verder natuurlijk ook geen scholing hiervoor voor ofzo en je krijgt gewoon wel die kans om zoiets te doen. Heb Wilfried die kijk naar je kwaliteiten natuurlijk en.

M: Dus ze kijken naar je competenties eigenlijk?

S: Ja.

M: Oke, werd daar bij je sollicitatie echt naar gevraagd?

S: Nee.

M: Uh, een ander deel van competentie management is of medewerkers betrokken zijn bij de organisatie voel je je betrokken bij Heros?

S: Ja?

M: Uit wat blijkt dat?

S: Uhm ja, hoe moet ik dat uitleggen. Ja, je doe gewoon je best dat het goed gaat met het bedrijf.

M: En dat is voor jou belangrijk?

S: Ja.

M: Waarom vind je het belangrijk dat het goed gaat?

S: Dat is ook een beetje baanzekerheid.

M: Oke uhm, dan heb ik me wat negatieve vraag voor je wat zou er reden zijn om weg te gaan Heros?

S: Als ik het niet meer naar mijn zin heb

M: En wanneer denk je dat dat dat is dat je het niet meer naar je zin hebt?

S: Ja, dat kan ik zo niet één twee drie een antwoord op geven.

M: Oke, uhm, wat zou dan een reden kunnen zijn om hier te blijven? Wat is de reden waarom je uit je bed komt om hier naartoe te rijden?

S: Ja kijk, ik vind m'n werk nu gewoon leuk en dat gaat goed. Dus ja, op t moment dat ik niks meer vind of uh, en dan zeg je van nou of een conflict zie je weet het niet natuurlijk.

M: Nee dus dat is eigenlijk de reden waarom je blijft. Is dat t dat het goed gaat?

S: Ja, ja het gaat hier goed dus.

M: Euh ja, weet je of er doorstroommogelijkheden zijn bij Heros?

S: Ja geloof dat dat wel gebeurt, net als in mijn geval is dat ook gebeurd zeg maar.

M: En is dat dan in eigen functie of naar andere functies?

S: Nou ja, ik ben gewoon van operator naar hoofdoperator gegaan dus dat is toch wel een groot verschil.

M: Dus het is eigenlijk een andere functie om het..?

S: Ja ja is toch een andere functie.

M: Zijn er opleidingen beschikbaar?

S: Ja.

M: Heb je een idee wat voor opleiding jij nog zou kunnen doen om hoger te kunnen komen?

S: Nee, want ja daar interesseer ik me op dit moment niet zo in zeg maar. Als het ware t is hé, ik weet heus wel dat ik nou uh als ik naar mijn leidinggevende toe ga ik zeg luister wil dit of dit, dan doet ie daar gewoon z'n best voor zo simpel is het.

M: Maar je wil niet meer?

S: Nee, op t moment niet. Ik vind het wel goed zo.

M: De reden waarom je omdat je t al goed vindt of?

S: Naja als ik eerlijk gezegd dan had je waarschijnlijk naar kantoorwerk. En ik weet niet of dat m'n ding is.

M: Ja, een manager functie bijvoorbeeld? Dat is ook niet helemaal kantoorwerk natuurlijk.

S: Ja, zoiets zou misschien nog gaan.

M: Deels kantoor deels op de vloer natuurlijk.

S: Maar echt de hele dag achter de computer zitten, nee

M: Nee, dus eigenlijk jouw competentie is werken met je handen vind je?

S: Ja, ik vind het zo leuk en het blijft gevarieerd.

M: Ja ok. Kan je nog groeien in je eigen functie?

S: Nee.

M: Even kijken, stel je voor dat je wel zou willen door zou kunnen doorgroeien, zou willen doorstromen naar naar een andere functie of binnen je eigen functie. Wat zou je dan nodig hebben? Wat zou Heros jou moeten bieden om toch het stapje doorgroei te maken?

S: Ja, geen idee als ik heel eerlijk moest zijn.

M: Zou dat met cursus of training

S: Ligt aan de functie. Als ik kijk naar de functie, bijvoorbeeld van Wilfried en mijn leidinggevenden, kom heel veel ervaring ook bij kijken. En dat ja in de bodem as is niet in cursus of.

M: Nee, dus het zien en het doen is eigenlijk..

S: Ja, dat is echt wel een dingetje.

M: En dat kan Heros je alleen maar bieden in tijd dan?

S: Ja waarschijnlijk.

M: Ja ok, dat waren eigenlijk mijn vragen over competentie management zelf. Uh. Wil je zelf nog iets toevoegen?

S: Nee.

M: Heb je nog iemand waarvan je zegt die is ook relevant om dezelfde vragen aan te stellen?

S: Niet per se. Maar ja,

M: Ik heb vooral heel veel.

M/S: *lachen*

S: Je kan iedereen vragen uiteindelijk he?

M: Ja oke, dan ben ik door mijn vraag heen dankjewel.

Datum: 2 maart 2022 15:30

Naam: Theo Berkelaar

Functie: Hoofd operator

Interview: Vloer

M: Interview met Theo Berkelaar op 2 maart om half vier. Welkom Theo, dit interview gaat over mijn onderzoek naar competentie management. En ga ik je een elftal vragen over stellen. Kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

T: Uh, ik werk nu ongeveer 13 jaar bij Heros. Uh, ik ben uh, sinds een paar jaar zeg maar uh hoofdoperator en daarvoor ik ben binnengekomen bij Heros als kraanmachinist n zo voor lieverlee ben ik uh omhoog gegroeid zeg maar

M: Oke, wat doe je precies in je functie?

T: Ik uh, ik zat eerst in de twee ploegen en die functies hebben ze nu een jaar geleden is die veranderd naar dagdienst. Dus ik doet uh alles, uh, randzaken van aansturingen. Uh uh, zorg dat de non ferro's afgevoerd worden, uh, papierwerk als Wilfried op vakantie, uh, vrij neemt neem ik zijn baan dan weer bij. Ik regelde ook uh, de nachten diensten voor schoonmaak, uh, in de schoonmaak zeg maar s nachts en zorg ik ook dat een papieren goed zijn. Ik uh doet uh contact leggen met de technische dienst. Ook elke keer een uh bespreking zeg maar de dingen die naar voren getrokken moeten worden allemaal dat soort, uh dat soort dingen ook.

M: Vrij uitgebreide..

T: Heel erg uitgebreid zo

M: Ja, hoe ben je hier terechtgekomen?

T: Uh, dat is, ik zat voor uh, een uh bedrijf zeg maar die bij Heros deed hout Shredder en dat bedrijf waar ik voor zat, die we zat hier op dit terrein en zodoende ben ik uiteindelijk bij Heros gekomen. Toen zeggen ze hey, dat is wel aardig wat uh nou wil je niet bij ons komen dus zodoende, gesprek hier gehad en hier terechtkomen.

M: Dus je bent benaderd door Heros eigenlijk?

T: Toen ik hier eenmaal voor dat andere bedrijf zat hiero en toen ben ik uh, toen zeggen ze joh, zie je dat niet zitten?

M: Oke, uh de functie die je nu hebt, wat heb je daar voor moeten doen om die te krijgen?

T: Uh ja, heel veel. In ieder geval, ja ik zeg ook je groeit steeds op en dan uh, zodoende kwam het steeds verder van je, ja zie je dat zitten en ook aangegeven dat ik dat ik dat er ook wou doen en zou veel lieverlee dan uh groei daarin eigenlijk zeg maar.

M: Ja, heb je daar een opleiding of cursus voor moeten volgen?

T: Nee, daar heb ik geen opleiding of cursus voor gevolgd.

M: Oke, ben je bekend met de term competentimanagement?

T: Da's van jou de eerste keer dat ik het hoor.

M: Oke, ik zal het even in grote lijnen uitleggen. Uh, wat competentimanagement eigenlijk is, is het kijken naar in hoeverre iemand competent genoeg is om de functie uit te voeren. Of iemand dat kan. Eh, als we even bijvoorbeeld persoon A hebben, die doet die functie is een complexe functie en persoon B heeft een functie die eigenlijk iedereen kan doen, maar op functie A is er een tekort aan medewerkers. Dus willen we medewerkers aanwerven die hier eigenlijk niet rondlopen. Dus dan gaan we eigenlijk kijken wat kunnen we B geven qua opleiding of training om ook de functie van A te doen en uiteindelijk ook de functie van B weer op te vullen. Dus dat er eigenlijk geen tekorten spelen.

T: Oke.

M: Dus dat is eigenlijk een beetje wat competentimanagement is en voor staat, heb je een idee of Heros zoiets doet?

T: Uh, ze zijn ze gaan nu uh, weet ik dat ze een opleiding gaan starten zeg maar ook met uh een uitzendbureau om uh ook operators op te leiden zeg maar uh binnen Heros. En dat die ze, dat gaat binnenkort van start. Op een een hoofdoperator zeg maar, die dat uh, die voor dat naar school gaat en dat gaat begeleiden zeg maar ook met De De Pooter.

M: Oke, toen je hier kwamen solliciteren werd er dan gekeken naar competenties werd daar naar gevraagd?

T: Nee nee ja ik ben binnengekomen als kraanmachinist en zodoende doordat ik uh ja wat ik deed en zo kwam er weer een functie vrij, en zo kwam er eigenlijk in de in de vakantietijd was dat was er iemand ziek geworden. En toen vroegen ze mij van goh wil je daar rondlopen? Uh, wil je dat gaan begeleiden op het hele terrein? En toen deden we eigenlijk het hele trein ook schroot ook houtpark van alles. En toen hebben ze gezegd van uh, zie je dat zitten? Nou ja, dat heb ik toen gedaan in de vakantietijd. Nou ja, die persoon door

ziekte is die weggegaan bij Heros. En toen vroegen ze of ik dat helemaal wou gaan doen. Nou ja, daar heb ik een gesprek mee gehad toen bij directie en ook bij Dimphy, nou dan stond er een vergoeding tegenover. Nou ja, bepaalde tijd vind ik perfect dat iemand een vergoeding voor krijgt. Maar dat is eerst iemand laten zien dat het wederzijds is of dat goed is. Nou, dat was toen goed en toen heb ik die functie gekregen zeg maar.

M: Oke, een ander deel van competentie management is betrokkenheid. Uh, voel je je betrokken bij Heros?

T: Ja.

M: Uit wat blijkt geldt dat je betrokken voelt?

T: Waardering.

M: Waardering, en dat uit zich in?

T: Uh ja, van complimenten tot uh vergoedingen zeg maar.

M:: En dan krijg je complimenten van leidinggevend?

T: :Leidinggevende, ja, je weet op een gegeven moment ja dat weet je zelf dat dat uh, de mensen die de waar ik voor werkte zeg maar niet weten dat en zo. Die zeggen dat ook wel is en hoe of wat. En ik krijg niet voor niks zeg maar als Wilfried weg is dan doet ik zijn werk. Dus dat is ook wel heel erg belangrijk werk tot een bepaalde hoogte gaan, zeg maar dan doe ik zijn werk.

M: Ja zegt ook wel iets.

T: Dat zegt ook genoeg.

M: Wat een negatieve vraag, wat zou een reden kunnen zijn om weg te gaan bij Heros?

T: Die heb ik niet.

M: Ja, da's mooi haha. Als je iets iets mocht verzinnen mag van alles zijn. Dat je zoiets hebt van nou dan pak ik m'n spullen en vertrek ik.

T: Nou, dat zal, uh Heros groeit heel erg. Ja uh, soms denk ik boven bepaalde mensen de kunnen, want iedereen heeft een grens. Uh, er komen heel veel mensen bij en gaan ook, mensen die worden allemaal wat ouder, dus daar gaan ook heel veel mensen van weg. Dus je gaat een andere regie krijgen, zeg maar. En dan zal het misschien, maar dan moet er heel wat voor gebeuren dat ik uh zeg van ik zal weggaan bij Heros, want ik vind het een fantastisch bedrijf.

M: Ja, wat zou dan de hoofdreden zijn als je één reden mocht noemen waarom jij uit je bed komt om te gaan werken voor Heros?

T: Ja, omdat ik het naar mijn zin heb dat anders, ik zeg als ik het niet naar mijn zin heb en ik ga niet met plezier naar m'n werk toe dan uh, dan stop ik er ook mee.

M: Dan zou ik dat een reden zijn..

T: Maar zal dat een reden voor zijn om te zeggen van hoe of wat? Maar ik doe m'n werk zo graag dat ik haast vierentwintig uur ik uh, ik switch van de ene ploeg naar de andere ploeg, alleen maar om het voor Heros ook uh te laten draaien en dat we kunnen blijven draaien dus.

M: En je voel je daar ook dat daar echt waardering voor is dan dat je dat doet?

T: Ja hoor, dat is uh, dat is 100 procent.

M: T Is niet vanzelfsprekend van nou..

T: Het is niet zelf sprekend, dat is uh, je krijgt er wel waardering voor, dus dat is wel een..

M: Weetje over doorstroommogelijkheden zijn bij Heros?

T: Jawoh.

M: En is dat al binnen eigen functie? Of zou je ook kunnen doorstromen naar een andere functie?

T: Al zal ik misschien dat zou willen wel, maar ik weet niet of ik dat wel zou willen.

M: Naar een andere functie?

T: Uh, in ieder geval naar ik zeg ook dat hebt bepaalde dingen eigenlijk bedoel het kan ook gezondheidsredenen zijn. Kijk je dat dat de soms ik zeg als nood breekt wetten en als je t niet anders is is dat niet anders. Maar ja, liefst blijf ik in deze functie zitten hoe waar ik zit ja en als het wat zou ik zeggen ik begon op t houtpark en je gaat zo verder, dus komt er misschien een functie, en hoe of wat, misschien zal ik dat wel doen. Maar ja ja, dat weet ik niet.

M: Kan je binnen jouw eigen functie nog groeien?

T: Ja hoor,

M: Kun je nog uh, nog een stapje omhoog?

T: Ik zou wel omhoog ja, nu kom ik op de stappen van Wilfried plek zijn plek te zitten. Dus ja dat de dat is uh dat uh, die blijft daar wel zitten. Ik uh Ik vind het goed zo wil.

M: Wilfried zijn positie is natuurlijk en een leidinggevende positie.

T: Ja.

M: Vind je, vind je dat je zelf, vind je dat dat dat jij dat zou kunnen?

T: Dat doe ik nou ook al als Wilfried op vakantie is hij is vrij neem ik zijn plek over, dus dan stuur ik ook alles aan. Ik doe nou ook alles aansturen, van tot uh ja, tot de zeg maar de planning voor de mensen van op de shovels. Is een nieuwe functie bij de LT is er bijgekomen natuurlijk. Maar ja, die jongens zijn nog in opleiding dus en daar help ik die jongens ook mee van hé doet dat, let daar op veel vooruitdenken dat is uh, wat je hier heel veel moet doen en ter plekke nu oplossingen zoeken en uitvoeren. Dus ja, dat doe ik nu ook al.

M: Dat doe je nu ook wel ja. En die jongens tolereren dat ook?

T: Ja, dat jij eigenlijk de functie van Wilfried een beetje overneemt. Ja dat is

T: Ja, dat is uh, dat uh, kun je wel zeggen.

M: Er is geen wringen of of strijd?

T: Nee, heb ik geen eigenlijk geen last van gelukkig.

M: Uh, wat zou jij nodig hebben om uh, om even dan de functie van Wilfried te pakken? Wat zou jij nodig hebben om daar naartoe te kunnen groeien?

T: Dan zou je ook weer een opleiding voor moeten volgen misschien? Dat is Togenblik heel erg in de opleidingen volgen en uh ja dat dat is nu zo. Laat ik zeggen. Ook ik ik ik wil helemaal wil helemaal Wilfried zijn functie daar doel ik helemaal niet op hoor, echt niet. Maar dat zal dan een stap verder zijn.

M: Ja ja, het is ook bij wijze van spreken wat wat je daarvoor zou moeten kunnen.

T: Ja, Maar is het nee. Dat is uh.

M: Oke, uh, Ik ben door mijn vragen heen over competentie management. Zou je nog zelf iets willen toevoegen?

T: Mmm. Eh ja, zal ik zelf nog toe willen voegen. Uuh, wat, wat ik wel heel erg n togenblik zie, dat iedereen heel erg gefocust is op euh scholing. En dat is heel erg goed. Maar wat ik wel eens meer zeg ook tegen operators die bij ons komen. Ik bedoel je kan morgen je papiertje hebben van autorijden, maar daar zullen we niet zeggen dat je t uit ken voeren. Want autorijden ga je pas leren na zoveel jaar. Ja, en dat is eigenlijk wat een mens heeft. Heel veel mensen dus perfect hoor. Mensen doen studies maar goed, maar tussen theorie en praktijk zit toch heel erg veel verschil in.. Ja, en je ken het ook niemand, iemand niet kwalijk nemen die net je binnen komt lopen. Dat die alles. Da's altijd zo hé. Dat is met elke functie die je doet hé.

M: Alles is nieuw.

T: Alles is nieuw en je moet willen leren. Maakt niet uit zeg ik altijd weer wat voor beroep je doet, maar je moet het willen. Als je iets niet wil en je krijgt het opgedrongen, dan zal het ook niet gaan.

M: Oh ja, en zit natuurlijk een stukje verschil tussen wat theorie en de praktijk natuurlijk doet. Uh, bij Heros is je je. Wat je leert is het is is wat je doet. Dus je leert door te doen. Euhm. En niet zozeer in schoolboeken zitten. Want er lopen hier genoeg jongens. Die hoeft je geen cursus of training onder de neus te duwen en te

zeggen nou, als je dit doet dan mag je een stapje hoger. Die jongens willen gewoon werken en op die manier dus het werk gaan leren uiteindelijk.

T: Zo heb iedereen zijn zo, zo zijn dingen en ik zeg ook elke je wordt er nooit dommer van. Ik bedoel nee, iemand die binnen komt lopen. Dus zeg ik zo vaak en ze wij nieuwe jongens binnen krijgen lopen die ga je opleiden en ik zeg wel eens meer soms word je bedrijfsblind. Dus komt er een nieuwe waar je zeggen komt er iemand nieuw binnen. En die komt met ideeën. Dat vinden wij al perfect. Dat iemand nadenkt over de installatie en ja probeert te verbeteren en dat beamen je dan ook. Want dan stimuleer je mensen. Zo zeg ik in altijd wel iemand wil zeggen nou, dat is wel ha. Maar iemand stimuleren is veel belangrijker als iemand naar beneden duwen.

M:Ja.

T: Ja, zo zie ik dat zeker.

M:: Zou je mij nog iemand kunnen aanbevelen die ook relevant is voor mij onderzoek die ik dezelfde vragen zou kunnen stellen?

T: Mmm ja, ik weet niet met wie je allemaal onderzoek gedaan hebt..

M: Ik heb er veel.

T: Volgens mij heb je er al heel veel gehad.

M: Ik heb er inderdaad al een heleboel gehad. Maar wie zou jij zeggen van goh, die zou je die zou je ook wel een leuke leuke antwoorden kunnen geven waar je iets aan hebt?

T: Uh Ton van Ingen. Heb je die al gehad?

M: Ja, morgen,

T: Uh, ok.

M: Oke, Ik ben door mijn vraag heen. Dankjewel voor je tijd.

T: Ja, geen probleem.

Datum: 3 maart 2022 14:00 uur

Naam: Marco Hommel

Functie: Shovel machinist

Interview: Vloer

MV: Interview met Marco Hommel op 3 maart op 14:00 uur. Welkom Marco, dit interview gaat over competentiemanagement, daar gaat mijn onderzoek over en daar ga ik je ongeveer 11 vragen over stellen. Uh kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

MH: Ik ben Marco Hommel, ik uh werk voor AB zeeland of uh AB werkt. Ik uh ben hier al bijna 16 jaar ingehuurd en ik ben shovel machinist.

MV: Oke, en wat houdt shovel machinist in?

MH: Uh ja materiaal naar binnen rijden of installatiemateriaal wegrijden, zulke dingen allemaal.

MV: Oke, en je bent bij Heros terecht gekomen door een uitzendbureau dan?

MH: Ik ben in vaste dienst bij AB werkt en ik ging hier voor 2 weken naar toe en eigenlijk ben ik niet meer weg geweest.

MV: Oke, dus Heros huurt jou eigenlijk iedere keer opnieuw uh.

MH: Ja dat.

MV: En dan zit je in een vast vaste ploeg eigenlijk?

MH: Ja, ja. Soms ook wel eens dagdienst dat ligt eraan.

MV: En heeft Heros jou daarvoor benaderd om vast te komen of heeft AB werkt dat gedaan?

MH: Dat is eigenlijk zo gelopen en ik denk dat dat wel goed bevalt he als je bijna 16 jaar hier uh rondloopt.

MV: Ja, dat denk ik wel. Wat heb je moeten doen om die functie te krijgen?

MH: Uh.. leren werken met zo'n machine en meer eigenlijk meer niet.

MV: Is dat een cursus geweest?

MH: Ja, ja een paar cursussen gehad uh veiligheids cursussen en door het te doen leer je met de machines werken.

MV: Dus, dus niet echt een opleiding om uh.

MH: Die is er wel maar dat dat moet je echt een paar jaar naar school.

MV: Dat heb je niet...

MH: Nee dat heb ik niet.

MV: Zou je dat willen?

MH: Ja maar met mijn leeftijd is ook niet meer zo toereikend, ik ben 46 ja.

MV: Het is nooit te laat toch?

MH: Nee maar goed ook een gezin en uh eigen huis en uh zulke dingen allemaal ja.

MV: Ja. Ben je bekend met de term competentimanagement?

MH: Ik heb er nog nooit van gehoord.

MV: Uh ik zal het in de grote lijnen even vertellen. Uh het is eigenlijk kijken in hoeverre iemand competent genoeg is om een functie uit te voeren. Uh om even als voorbeeld te noemen persoon A doet die functie en daar zijn mensen te kort voor, we weten dat er een extreme krapte is, zeker in deze sector. Uh persoon B die doet eigenlijk heel makkelijk werk, routine werk bijvoorbeeld. Uh dat zou iedereen kunnen doen. Uh B heeft gezegd nou ik wil eigenlijk doen wat A doet, en dan gaan we kijken in hoeverre kunnen we B opleiding of een cursus geven of een training om het werk van A te doen. Daartussen zit een stukje kijken of persoon B dat wel kan of wil. Hij heeft al aangegeven dat hij wilt maar kunnen is vaak het dingetje waar we even op vastlopen. Heb je een idee of Heros zoiets doet, of ze daar naar kijken?

MH: Ik denk wel dat ze dat ze mensen uh uh. Het is een heel groot verloop van mensen, dus uh ze proberen iedereen wel dingen te laten doen wat eigenlijk uh ja boven de pet maar niet iedereen kan hier hetzelfde werk doen.

MV: Nee, dus dan wordt er eigenlijk wel gekeken naar competenties?

MH: Ja dan is het toch al gauw van ja dan moet toch maar een ander ej.

MV: Werd er bij jouw sollicitatie, uh je bent natuurlijk via een uitzendbureau hier gekomen. Uh werd er door Heros echt gekeken naar jouw competenties, naar jouw kennis?

MH: Uh nee eigenlijk niet, ik denk dat dat is zo gegroeid eigenlijk, 16, 16 jaar geleden was er hier heel veel minder zeg maar dus het was een paar mensen en een paar machines en ga maar rijden. Eigenlijk niet, om zelf te leren. Er heeft eigenlijk nooit iemand gezegd van, uh ja maar goed er zijn een wel dingen die ik niet niet kan maar ook dingen die ik niet wil.

MV: Nee, dat is begrijpelijk, dat is ook niet voor iedereen. Er werkt hier nu ongeveer 100 man, uh met hoeveel mensen was je 16 jaar geleden denk je?

MH: Pfoeh, uh 5 denk ik..

MV: Oh, ja dat is een hele andere samenstelling van organisatie dan dat het nu uh is. Vond je het toen leuker of nu?

MH: Nou ja, er zijn allemaal meer regeltjes gekomen he uh veiligheid en uh ej ja uh je moet zoveel productie halen dit en dat ja. Het is allemaal..

MV: Het is allemaal wat intensiever?

MH: Het is intensiever geworden ja.

MV: Ja oke, naast het stukje competentie management zit ook uh betrokkenheid bij de organisatie, je werkt hier al 16 jaar dus over betrokkenheid weet je misschien het één en ander. Voel je je betrokken bij Heros?

MH: Ja, ja eigenlijk wel.

MV: Uit wat blijkt dat?

MH: Nou ja het blijkt, uh ik heb eigenlijk meer contact met met mensen hier bij Heros als met mijn eigen collega's, die ken ik niet eens.

MV: Oke, dus je voelt je betrokken bij je collega's.

MH: Ja. Ik heb uh hier al een aantal keer aan tafel gezeten met die diverse mensen om in dienst te komen ja dat dat, we komen er niet uit.

MV: Oke, ik heb een wat negatieve vraag voor je, wat zou een reden kunnen zijn om weg te gaan bij Heros?

MH: Uh nou eigenlijk door wat er op het ogenblik een beetje speelt, dat dat uh geschuif met mensen en allemaal uh eilandjes en zulke dingetjes allemaal. Dat zal je wel vaker gehoord hebben denk ik?

MV: Uh ja, dat heb ik inderdaad ook gehoord van Rob, hij vertelde dat medewerkers eilandjes ervaren uh, dat is begrijpelijk dat dat ervaren wordt omdat iedereen zijn eigen functie heeft.

MH: Ja ja, het zijn hier allemaal eilandjes maar je hebt ook allemaal van die uh groepsapps en waar allemaal uh van die foto's in komen van schade met dit en dat en dat werkt allemaal negatief. Je krijgt tussen mensen ja uh het gaat allemaal wringen en uh.

MV: Wordt daar iets aan gedaan denk je?

MH: Op het ogenblik niet denk ik.

MV: Wordt het wel aangegeven bij leidinggevende?

MH: Ik uh dat durf ik niet te zeggen. Uh in mijn optiek niet maar ik weet ik niet wat er bij Rob speelt, wat er bij jullie speelt of bij Wilco. Ik weet niet.

MV: Hm.

MH: Maar er zijn wel heel veel negatieve berichten van mensen ja dat als het zo moet dan uh he.

MV: Ja.

MH: En dat is het nadeel want dat is niet waar ik zat overal ja en mensen gaan gewoon weg die zoeken wat anders.

MV: Ja, wat zou dan he we hebben het negatieve gehad, wat zou een reden kunnen zijn om hier te blijven? Waarom kom jij uit je bed om hier bij Heros te gaan werken?

MH: Nou omdat je het werk leuk vind, en uh ja goed uh salaris is goed dat kun je niet vergelijken met de mensen hier, dat is anders.

MV: Hoe bedoel je?

MH: Nou ik heb een heel ander salaris als de mensen hier.

MV: Op kantoor bedoel je?

MH: Als, als daarbuiten als de andere machinisten. Ik heb heb gewoon een ander CAO.

MV: Ah oke.

MH: Ik heb een ander CAO dus werk ook minder uren dus he de reizen wordt allemaal betaald, reiskosten en alles.

MV: En dat komt omdat je via AB zit dan?

MH: Ja. Ik ben gewoon in vaste dienst bij AB.

MV: Oke. Kun je doorstromen bij Heros?

MH: Kan ik doorstromen, dat weet ik eigenlijk niet, misschien wel als ik zou willen misschien wel maar gaat er ook over wat dat gaat kosten natuurlijk.

MV: Ja, zou uh opleidingen hebben we het over gehad die zijn ook beschikbaar, zijn die er dan voor jou ook?

MH: Ik denk het wel maar goed dat uh is een investering voor voor uh AB natuurlijk.

MV: Kan je nog groeien?

MH: Denk het niet, voorlopig niet. In de breedte misschien.

MV: Als je zou kunnen doorgroeien als je kan doorstromen wat zou Heros jou dan moeten bieden?

MH: Om door te kunnen stromen.. Heros of uh?

MV: Ja we hebben het over over gericht op Heros.

MH: Ja als ik een andere functie zou gaan kunnen doen, daar moet wel het salaris bij passen ej. Als ik zou groeien dan is dat één van de vereisten natuurlijk.

MV: Ja.

MH: En ja goed zekerheid he.

MV: Baanzekerheid?

MH: Ja.

MV: Speelt dat een beetje?

MH: Ja ja tegenwoordig als je iets anders gaat doen of of of ej ja meestal krijg je maar een jaar contract of half jaar contract tegenwoordig ja.

MV: Oke dankjewel. Ik ben eigenlijk door mijn vragen heen. Zou je zelf nog iets willen toevoegen?

MH: Nee denk dat ik het allemaal gehad heb.

MV: Ja oke, dankjewel.

MH: Yes.

Datum: 8 maart, 09:00 uur

Naam: Jeroen de Potter

Functie: Technische dienst.

Interview: Vloer

M: Interview met Jeroen de Potter op 8 maart om 09:00 uur. Uh welkom Jeroen, dit interview is onderdeel van mijn onderzoek dat gaat over competentie management. Ik ga je daarbij een aantal vragen stellen. Uh kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

J: Ik ben Jeroen de Potter uh ik werk bij de technische dienst bij Heros en dat is nou 2 jaar vast in dienst.

M: En wat houdt je functie in?

J: Uh onderhoud van installaties en alles draaiende houden zeg maar.

M: Oke, hoe ben je bij Heros terecht gekomen?

J: Uh door uh door vroeger bij mijn vorige baas liepen we daar al rond ook voor onderhoud te doen en uh toen ben ik op mijn eigen begonnen dus ben ik daar gekomen via Jimmy en toen hebben ze mij in dienst gevraagd uh.

M: Dus je bent benaderd door Heros zelf eigenlijk?

J: Ja door Heros zelf.

M: Oke, wat heb je moeten doen om die functie die je nu hebt te krijgen?

J: Ja uh gewoon mijn werk laten zien uh ook als zelfstandige toen dus uh en ze weten hoe dat ik werkte daarmee dat ze vroegen of ik in dienst wou komen.

M: Ja oke. Ben je bekend met de term competentie management en wat dat inhoud?

J: Een beetje.

M: Zal ik hem nog een beetje verwoorden?

J: Ja.

M: Competentiemanagement is kijken naar wat iemand kijkt naar waar die competent genoeg is om zijn functie uit te voeren. Uh stel je hebt persoon A die doet die functie en daar zijn meer mensen voor nodig maar die kunnen we niet vinden. Persoon B uh wilt die functie wel doen want dat is een makkelijke functie die uh iedereen zou kunnen doen. Dan gaan we kijken naar wat B nodig heeft om de functie van A te kunnen doen. Heb je een idee of Heros daar iets aan doet aan competentimanagement.

J: Nee geen flauw idee eigenlijk. Denk dat dat wel een beetje tegenvalt.

M: Oke, toen jij ging solliciteren bij Heros werd er toen gekeken naar jouw competenties?

J: Geen flauw idee, ik weet dat ik voor technische dienst uh in aanmerking kwam maar voor de rest ja.

M: Ze hebben niet echt gevraagd van goh wat doe je nog buiten om dit werk?

J: Nee ja ze weten dat ik lasser en uh onderhoud dat dat mijn hoofd dingen is.

M: Ja, een andere kant van competentimanagement is betrokkenheid, voel je je betrokken bij Heros?

J: Soms wel, soms niet.

M: En uit wat blijkt dat?

J: Uh ja, dan komt er een nieuwe installatie en dan uh vragen ze van uh kun je nog verbeterpunten aanbrengen en dan uh overlaats hadden we 3 A4'tjes voor aan te verbeteren en uh en dan is er 3 puntjes van die 3 A4 Tjes gedaan en uh de rest was te moeilijk. Dusja in de vuilbak..

M: Oh oke.. Je werk voor niets dus. Wat zou een reden kunnen zijn om weg te gaan bij Heros?

J: Pfoeh.. De vuile installatie maar op zich ik heb daar geen moeite mee dus..

M: Ja, en wat is jouw hoofdreden om te blijven Heros?

J: Omdat ze ook met het milieu uh veel doen. Het is een groeiend bedrijf en uh en omdat ze met het milieu toch echt ver vooruit zijn en dat vind ik wel leuk om daar aan mee te helpen uh. Dat is 1 van de redenen waarom ik daar naar toe ben gegaan.

M: Ja. Zijn er doorstroommogelijkheden bij Heros?

J: Weinig of niet.

M: En als je dan kan doorstromen is het in je eigen functie of naar een andere functie?

J: Dan wordt dat naar kantoorwerk.

M: Weet je of er opleidingen beschikbaar zijn bij Heros?

J: Uh ja er worden, als je wilt kan je gewoon opleidingen volgen dus uh doen ze niet moeilijk over. Je moet het wel zelf aangeven.

M: Oke. Kan je nog groeien in jouw functie?

J: Nee alleen naar kantoor toe dat is het enigste.

M: Zou je dat willen?

J: Nee ik zit liever in het veld, ik ben niet zo van de computer.

M: En naar kantoorfunctie is eigenlijk wat jouw leidinggevende doet?

J: Ja.

M: Werkt die nog mee?

J: Nee, die zit alleen maar op kantoor. Die doet eigenlijk uh de planning uh en bestellen is al iemand anders geworden ondertussen dus die doet eigenlijk alleen de planning van onderhoud.

M: Ja oke, stel je voor dat je wel naar die functie zou willen wat zou je dan nodig hebben?

J: Uh misschien mezelf een beetje meer in de computer verdiepen maar voor de rest valt dat op zich wel mee denk ik.

M: Oke, dat waren mijn vragen over competentimanagement. Zou je zelf nog iets willen toevoegen aan het interview?

J: Uh nee niet echt.

M: Oke, bedankt voor je tijd.

J: Ja jij ook.

Datum: 14 maart, 11:00 uur.

Naam: Jordy van Driessche

Functie: Technische dienst.

Interview: Vloer

M: Interview met Jordy van Driessche op 14 maart om 11:00 uur. Welkom Jordy, uh dit interview gaat over competentie management daar gaat mijn onderzoek over. Uh daar ga ik je ongeveer 11 vragen over stellen. Uh, kun je mij vertellen wie je bent, hoe lang je al werkt bij Heros en wat je functie is?

J: Oké, uh ik ben Jordy van Driessche ik werk uh ,ik ben in vaste dienst sinds uh 2006 en ik ben uh monteur van uh de afdeling technische dienst.

M: Oke, hoe ben je bij Heros terecht gekomen?

J: Uh ik heb uh via Randstad uitzendbureau, toentertijd uh kwam ik van school af en uh toen had ik mij daar ingeschreven en tijdens het inschrijven was ik zelf nog aan het kijken van uh wat er was, en uh toen hebben ze mij gebeld van we hebben een vacature Heros heb je interesse er in, was ook nog een beetje de begintijd van Heros begin, en uh toen ben ik wezen kijken met iemand van Randstad, ben ik hier geweest en ja uh zodoende ben ik hier beland.

M: Op die functie die je nu hebt?

J: Uh, ja, dat klopt.

M: Wat heb je daarvoor moeten doen om die functie te krijgen?

J: Uh ik ben hier op uh sollicitatiegesprek geweest en uh dat was ja niet zo'n heel lang gesprek. Het was een gesprek, rondleiding en uh oké, je heb je interesse, oké is goed en je mag komen en dat was in eerste instantie via Randstad, en toen heb ik een vast contract gehad, uh een jaartje later.

M: Heb je een opleiding gevolgd of een cursus voor monteur te worden?

J: Uh ik heb werktuig, werktuigbouwkunde niveau vier gedaan, in Terneuzen MBO en uh toen was ik klaar met met die opleiding en dan ben ik hier geraakt.

M: Ja, oké, ben je bekend met de term competentie management?

J: Uh de term uh ja, kan me wel iets bij voorstellen als je het zo zegt.

M: Uh ik zal hem een beetje uitleggen in grote lijnen. Uh competentie management is kijken naar in hoeverre iemand competent genoeg is om zijn functie uit te voeren. Wat je bijvoorbeeld hebt, dus persoon, A werkt op die functie is een moeilijke functie, weinig mensen voor beschikbaar. We hebben een krappe arbeidsmarkt hier in de buurt, dus daar zijn geen mensen voor. Persoon B die werkt op een functie die eigenlijk iedereen zou kunnen overnemen, uh vrij makkelijke functie. Uh dan gaan we eigenlijk kijken wat kan persoon B, wat heeft Persoon B nodig om de functie van A uit te voeren. Of hij heeft die een opleiding nodig of een training nodig. En dat is eigenlijk wat competentie management een beetje inhoud. Heb je een idee of Heros iets doet, zoiets?

J: Wat dat betreft, tot nu toe eigenlijk uh niet echt, vind ik.

M: Werd er toen jij kwam solliciteren, gekeken naar competenties?

J: Nee, eigenlijk uh ook niet.

M: Dat was eigenlijk het papiertje wat je had, was voldoende om hier.

J: Ja, ja, zelfs minder dan dat was voldoende om hier te komen werken. Ik had ook niveau twee kunnen doen worden, waar daar werd je ook gewoon mee aangenomen.

M: Oké, oké, uh naast een stukje competentie management kijk ik ook naar de betrokkenheid uh van medewerkers, voel je je betrokken bij Heros?

J: Ja, ik uh, ik vind van wel. Uiteindelijk is het ook weer een deel van je leven, want zeker als je al lange tijd uh hier werkt, dat is toch iets, ja, het hoort bij het dagelijkse bezigheden he ja, dat voelt toch een soort de betrokkenheid van uh, met het bedrijf.

M: Ja.

J: Ik zou het ook niet zo heel snel inruilen voor iets anders van oh, sommige mensen zijn heel makkelijk met iets anders te zoeken. Maar ja, ik heb altijd wel wat meer binding met sommige dingen die van mij zijn, bijvoorbeeld met mn, werk of huis of mijn auto, en uh ja ik ben niet zo iemand die heel snel gaat wisselen, zeker niet met werk.

M: Nu je het hebt over uh wisselen, uh wat zou een reden zijn om weg te gaan?

J: Uh op de lange termijn denk ik, als ik uh de laatste paar jaar kijk ik een beetje van uh als ik wat ouder wordt, als ik rond de 50 of ouder ga draaien, ben ik dan nog in staat om het werk wat ik nu doe eh te doen, de manier zoals het nou gedaan wordt, het zal misschien nog wel in de jaren uh veranderen, maar dan denk ik wel eens van ja, weet ik niet of dat wat gaat zijn, omdat het al nogal soms wat ja hoe moet je het zeggen, belastend werk kan zijn, datgene wat wij doen. En uh als je jong bent denk je oh het zal allemaal wel meevallen maar open een gegeven moment als het uh geruime tijd hier werkt dan heb je al eens een keer een mankementje gehad, ik heb een keer thuis gezeten met mijn rug, twee weken, dan ben je toch wel eens te denken van hé. Zowel allemaal dingetjes dat waarschijnlijk wel terugkomt en ja, dan denk ik dat je op wat oudere leeftijd toch een beetje eerlijk moet zijn, van misschien moet ik dan dat wat minder gaan doen en is de mogelijkheid ook bij het werken erom, om dat minder te gaan doen.

M: Ja.

J: Die moet er ook zijn. Dus ja, mocht dat er niet zijn, dan zou dat een reden zijn waar ik zeg van ja, het is jammer, ik zou het niet graag doen, maar ja, dat zou reden zijn om weg te kunnen gaan.

M: Ja, wat is dan de hoofdreden om te blijven bij Heros?

J: Uh de hoofd uh ja, dat ik het naar mn zin heb, dat ik hier al lang werk en ja eigenlijk geen problemen hebt gehad hier of wat dan ook, en uh dat is net als wat ik zeg het is een deel van je dagelijkse leven dus.

M: Ja.

J: Ja, ik zit hier nog steeds graag, dus ik zou het jammer vinden dat ik weg zou gaan vanwege dat van oh het gaat niet meer, en uh ik heb voor de rest ook helemaal geen andere mogelijkheden om nog iets anders te doen binnen Heros dus dat, ik zou dat wel jammer vinden.

M: Ja. Oké, je zegt he net de mogelijkheden. Denk je dat de doorstroommogelijkheden zijn bij Heros?

J: Uh de laatste functioneringsgesprek die ik had, twee maanden geleden uh kwam dat wel ter sprake van uh zou je willen omscholen naar bijvoorbeeld iets van elektrisch, om later misschien daar in die functie wat door te groeien of wat dan ook. Maar echt zekerheden zijn dat niet. Het is allemaal van misschien of en ik heb uh in het verleden wel eens een keer ook nog eens een cursus gedaan, leidinggeven dan via Heros want ik gaf ook wel eens aan tijdens een vorige functioneringsgesprekken van uh ik zou later wel wat willen doorgroeien en toen heb ik zo'n cursus nog een keer gedaan. Maar ja, buiten dat daar is het eigenlijk bijgebleven dus daar zijn er wel signalen van oh, je zou ook best wel kunnen en mogen en uh willen dan zelf ook wel, maar buiten de signalen om, ja, je hebt geen zekerheid van oh ik ga daarnaartoe werken, want er zijn er misschien nog drie, vier, vijf die dan misschien later ook weer willen. Dus ja, dan sta je daar misschien met zn vieren op oudere leeftijd en iemand horen om een bepaalde functie doen, aan die andere. Die denken van oh nou ben ik wel te oud om nog iets anders te gaan doen.

M: Ja.

J: Als je geen goed pad hebt om ergens naar toe te werken, ja, dan dan ja, dan is al best wel onzeker.

M: Ja, kun je je eigen functie nog doorgroeien?

J: Hetgeen wat ik nu doe uh ja, we zijn de laatste jaren wel een beetje doorgegroeid met cursussen we zijn meer elektrisch gaan doen, dus op dat gebied zijn we wel doorgegroeid. Er zijn meerdere meer dingen gaan doen eigenlijk die we in het begin nooit deden. Wat dat betreft elektrisch gezien, dus daar zijn we wel wat in gegroeid en dat zou misschien ook nog wel verder kunnen gaan.

M: Ja, wat zou je naast he je zegt we zijn iets meer gegroeid daarin. Wat zou je nodig hebben om door te kunnen stromen wat moet Heros jou bieden om verder te komen?

J: In mijn huidige functie?

M: Of in een nieuwe functie.

J: Uh ja scholing sowieso he cursussen, uh opleiding of wat dan ook, ehm, een plan van aanpak sowieso dat je samen zit met iemand eens van kijk wat wil je, wat we gaan kijken wat, wat we net zeiden welk pad kun je gaan belopen of proberen en uh of ze ook zelf zien of denken dat dat kan natuurlijk.

M: Oké, dank je. Ik ben door mijn vragen heen over competentie management zou je zelf nog iets willen toevoegen?

J: Uh nee, niet, denk dat het allemaal al besproken is, denk ik.

M: Oke, dank je wel. Dan ben ik door mijn vragen heen.

J: Oke.

Bijlage 6 Codeboek codes (open)

name	comment
Aantrekkelijkheid organisatie	
Aantrekken van mensen	
Activeren van mensen	
ar	
Arbeidsmarkt	
baanzekerheid	
Bekendheid term CM	Wel/niet bekend
Belangstelling	
Beleid	
Benadering	
Betrokken personen	
betrokkenheid	
Bezig blijven met beleidstukken	
Binden en boeien	
cultuur	
Definitie competentie management	
Doorstroom	
Drijfveren	
Ervaring	
Functioneringsgesprekken	
Geen grote bijdrage	
Geprikkeld worden	
gewenste situatie	
groei	
Heros Academy	
Introductie CM	
invullen vacatures	
Juiste instelling	
Kijken naar competenties	
kijken naar ervaring	
Luisteren naar medewerkers	
Mentaliteit	
Opleiding als basis	
Opleiding gevolgd	
Opleidingen	
Reden vertrek	
Samenwerking	
Scholen presenteren zich	
Succesfactoren	
Training van managers	
Vacatures intern invullen	
verantwoordelijkheid	
Verborgen competenties	
Via uitzendbureau	
Voorafgaand aan CM	
Waardevol CM	
Weinig motivatie	
Weinig zicht op toekomst	
Werkdruk	
Werken met stagiaires	
Wil om te groeien	

Bijlage 6.1: Code quotes (open)

document	quotation	codes
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Allerlei leuke dingetjes en glim dingetjes uithalen dat is toch geweldig, aan de andere kant bieden we ze natuurlijk een mooi salaris. Dat denken we zelf, boven, zeker boven het CAO, we hebben dat allemaal aangepast. Daarnaast is er ook altijd wat voor het personeel te doen he daar hebben we een prachtige sinds een jaar, ruim een jaar dan de kantine he.	Binden en boeien
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Bij Heros niet, we hebben alleen een opleidingsplan. Er is, er is wel een uh sinds recent is uh bij ILT is Rob Spruit bezig als je dat ook competentie management noemt. Met de zogenaamde Heros school.	Beleid, Heros Academy
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Die er voorheen niet was. De mensen worden ook goed opgevangen wanneer ze noem het maar even, noem het maar even gezinsproblemen hebben, dan staan ze ook altijd klaar om daar wat mee te doen. Dus ik denk dat Heros best een goede werkgever is.	Binden en boeien
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Ik denk het wel ongeveer.	Bekendheid term CM
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Ja dat is moeilijk om uh personeel te vinden.	Arbeidsmarkt
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Ja, dan kennen ze je een beetje. Kent iemand de organisatie, dan weet iemand waar die ja tegen zegt.	Werken met stagiaires

T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Je hebt in Terneuzen wel eens een banenbeurs daar moet je dan ook zijn, er zijn ook.	
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Je moet het wel met de mensen doen die het willen, dus eigenlijk zou je dan al een basis gesprek met zo iemand moeten hebben of een een soort hoe heet zoiets, een psychologische test he.	Juiste instelling
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Nu als ze er zijn, zijn dat ZZP'ers, en anders leiden we iemand intern op. Ga jij dat maar doen. Of je zoekt iemand, nee nee dat kan niet want dat is meestal iemand die uh vakbekwaam is, maar ook laborant ja ik weet niet wat je bedoel een laborant medewerker die kun je nog wel uh uit het operationeel personeel halen.	Vacatures intern invullen
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Scholen presenteren zich ook wel.	Scholen presenteren zich
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Uh ja heel algemeen besproken is dat ze een fantastische baan hebben bij Heros. Hoe mooi kan het zijn om in je eigen afval te mogen wroeten toch?	Binden en boeien
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: We hebben ze opgevuld het afgelopen, niet opgevuld maar we hebben de mechanische operators een cursus eenvoudig elektrokunde bijgebracht zodat zij elek, storingen in eerste lijn zelf kunnen verhelpen. Waar vroeger dus een EI monteur voor nodig was doen ze nu zelf. Het is meer dat betekent dat de lastige klussen voor de echte EI monteurs zijn en die heb je al te weinig.	Opleidingen

V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Ik denk uh waardering. Uhhh hoe moet ik dat zeggen. Ik ben best wel heel erg betrokken bij het bedrijf en uh ik ben best wel fanatiek met de dingen die ik doe, en dan is het soms best wel uh lastig zeg maar dat uh collega's zegmaar die er niet op dezelfde manier in zitten als jezelf en dat jezelf niet genoeg uh bevoegdheid hebt om dingen aan te sturen.	Reden vertrek
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Ja, ja ik heb best wel veel vrijheid ook en uh ik kan me werk ook best wel makkelijk indelen op een bepaalde manier het werk werkt alleen maar lekkerder als je het zelf naar je hand kan zetten.	betrokkenheid
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Nee, nee niks.	Opleiding gevolgd
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Nee.	Bekendheid term CM
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Uh ik denk uh veel meer verantwoordelijkheid, uhh tja hoe zou ik het zeggen meer bevoegdheid om mensen aan te sturen. Ik werk uh best wel omdat ik in die dagdienst zit uh zie ik enorm veel bij uh verschillende ploegen. Bij productie enzo, en uh heb je uh eigenlijk dagelijks heb je heb je gewoon ja die mensen moeten aangestuurd worden maar uh ik denk dat er heel veel te halen valt uit zeg maar uh kwaliteit uh productie en uh qua onderhoud qua een heleboel dingen en alleen zegmaar ik hik een klein beetje aan tegen de bevoegdheid.	verantwoordelijkheid
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Uh ja ik weet wel dat er bepaalde cursussen aangeboden worden en uh wat dat betreft is dit bedrijf wel relaxed dus als je iets wilt dan meestal staan ze daar voor open. Maaruh ja nee niet echt	Opleidingen

	gericht volgens mij.	
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Uh ja volgens mij wel, ik denk het wel, het is lastig te zeggen uh ja het is lastig voor mij uh om dat in te schatten maar volgens mij wel. Als ik zo kijk naar de verhalen en naar uh de mensen die hier lopen zeg maar ja er zijn er toch die flink omhoog gekomen zijn. Ja, ja dan denk ik het wel.	Doorstroom
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Uhm eigenlijk via een uitzendbureau, via AB werkt.	Via uitzendbureau
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Volgens mij niet. Je bedoeld gewoon uh zeg maar in de verantwoording of bedoel je zeg maar in uh in je loon of?	groei
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Dat er weinig intrinsieke motivatie is om uh te veranderen. Da's denk bij alle mensen bij veel mensen wel lastig. Bij de hoger opgeleide mensen is dat bijna vanzelfsprekend	Weinig motivatie
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Dus daar zijn we mee bezig. En dat denken wij voor een deel te kunnen doen voor het uitvoerend personeel in ieder geval dus voor de operators en de machinisten. Door het bieden van meer dan alleen maar een functie van nu, maar ook een opleidingstraject.	Binden en boeien
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Ik denk dat mensen in t algemeen weinig, die groep mensen weinig bezig zijn met de toekomst die leven in het hier en nu, van ik heb nou een baan en een redelijk inkomen en de de bereidheid om verder te kijken die ons ontstaat bij sommige mensen wel. Dat ze denken nou wil ik die nog twintig jaar blijven doen, maar vaak pas op het	Weinig zicht op toekomst

	moment dat er problemen zijn, medische problemen of anderszins met dat ploegendienst bezwaarlijk wordt. Dan gaan ze eens denken van goh, wat nu? Maar dan is t vaak al laat.	
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Ja nou ja, als mensen het niet willen, dan houd het op denk ik. Dan kun je proberen om ze te activeren. Maar ik denk dat je ook moeten accepteren dat een deel van de mensen niet in beweging wil komen.	Activeren van mensen
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Ja, jazeker.	Arbeidsmarkt
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, dat is heel problematisch. Uh de regio Zeeuws-Vlaanderen is sowieso dunbevolkt. Uh dus ook ja, van lieverlee heb je alle mensen wel een keer bijna uh. Op sollicitatiegesprek ook gehad. Heel veel mensen staan bij dezelfde bureaus ingeschreven. Uh, maar de spoeling is heel dun, dus er zitten heel veel bedrijven in in dezelfde vijver te vissen.	Arbeidsmarkt
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, het makkelijkste is natuurlijk om dan met mensen van buiten in te vullen. Want op het moment dat je mensen intern gaat schuiven, ik vind dat zelf wel uh nodig omdat je mensen ook uh moet laten ontwikkelen die dat willen. Niet iedereen wil dat dus dan denk ja dan uh is maar de vraag. Uh, ook met het oogpunt op uh ja, inzetbaarheid op langere termijn, hoe breder mensen inzetbaar zijn, hoe beter. Want dan hebben ze op een gegeven keuzemogelijkheden, als er ooit problemen komen. Uh, aan de andere kant levert het wel problemen op als je de goede medewerkers en dat zijn juist vaak degenen die wel in beweging willen komen als je die ergens weg gaat halen.	gewenste situatie

T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, ik denk dat als we er actief beleidsonderwerp van maken dan uh, denk ik wel dat mensen eerder uh zich daarvan bewust worden, dat ze zelf ook moeten werken aan uh ja, dr eigen competenties en dan misschien ook eerder bereid zijn om daarin mee te gaan.	Bezig blijven met beleidstukken
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, voor het lab wel. Maar ja, dan moeten mensen dat toch wel heel veel belangstelling voor hebben en ook al in een lab gewerkt hebben. Maar voor bijvoorbeeld anderstaligen, ja dan dan heb je het over een taalcursus over NT2, En bij techniek, ja, mensen die dat wel doen, ach die uh, die krijgen daar alle gelegenheid voor. Op zich vinden we opleiden positief, dat doen we ook als mensen het zelf willen. Ook al is niet specifiek op Heros gericht. Uh, alleen de bereidheid onder onze medewerkers is niet zo groot om opleidingen te volgen. Als je t echt over echte opleidingen hebt he van van twee haar bijvoorbeeld, of een uh een BBL traject.	Belangstelling
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, we hebben wel een systematiek, bijvoorbeeld om uh met iedereen elk jaar een gesprek te voeren, en dan komen wel uh de wensen en mogelijkheden aan bod, zowel van de van de kant van de werknemer als van de leidinggevenden. Maar we hebben dat niet als doelbewust doel, zeg maar competentie management. Wij hebben niet zoiets binnen Heros zijn we daar, uhm ja, heel actief mee bezig. Dat is niet.	Beleid
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Uh en vaak zijn mensen niet echt bij wijze. Wij stellen niet heel veel uh ja eisen, alleen als je bijvoorbeeld toch laborant wil zijn, dan moet je wel een heel specifieke opleiding hebben. En er zijn weinig mensen die zich spontaan aandienen	Vacatures intern invullen

	vanuit productie om laborant te worden. Heeft ook met de financiële situatie te maken dat iemand in productie bij ons uh, die werkt in ploegen dus die verdient per definitie meer dan iemand in een lab. Dus ja, dat dat motiveert mensen niet om die oversteek te maken en bijvoorbeeld voor de afdeling techniek. Ja, dan moet je ook een opleiding voor hebben en ons productie personeel is niet zodanig dat ze een opleiding hebben.	
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Uh, niet echt een gestructureerd vast beleid.	Beleid
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Uh, nou dat staat nog in de kinderschoenen in die zin. Uh, zeker in deze arbeidsmarkt dat je merkt dat mensen jou steeds minder, minder goed te vinden zijn. Of dat wordt dan toch wel een topic. Uh, ons verloop is gelukkig niet heel hoog, maar we merken wel dat bij de laatst bijgekomen uitzendkrachten bijvoorbeeld die eigenlijk de bedoeling hebben om te blijven, dat daarvoor heel veel verloop zit naar verhouding. Dus daar komt die vraag naar boven van ja, hoe ga je die binden en boeien?	Binden en boeien
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Uhm, nou, we stellen ze gewoon open toch uh, zo ja, dan heb ik het vooral over de uitvoerende vacatures. De hogere functies gaat eigenlijk wel dat we slagen er wonderwel altijd wel in om iemand te vinden. We hebben wat dat betreft zelf ook wel een groot netwerk. Uh, maar vooral de uitvoerende functies, die proberen we in te vullen door uh ja, door gewoon zelf te werven, maar ook door bureaus in de regio Zeeuws-Vlaanderen en Walcheren in te zetten en soms heel gericht bepaalde functies ergens onder de aandacht te brengen. Uh, we proberen zoveel mogelijk stagiaires bijvoorbeeld van een laboratorium uh school binnen te halen. Dat je daar toch ook een band mee opbouwt, dus ook richting onderwijs	invullen vacatures

	waar activiteiten te doen. We staan wel eens op beurzen en van die speeddate bijeenkomsten.	
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: We hebben wel de gewoonte om vacatures intern open te stellen, maar daar is weinig uh, interne doorstroming.	Vacatures intern invullen
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D:Ja.	Bekendheid term CM
V4 Transcript E.Pauwels.docx	E: *Mompelt* op en af het werk dat je moet doen dat doe ik en voor de rest ja komt zoals het komt.	betrokkenheid
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Aandachtspunten voor de mensen zelf is eigenlijk. Uh. Wat ik al eerder aangekaart hebben van uh, zorg dat de mensen gemotiveerd blijven, luister naar de personeel. Wat zijn de werkomstandigheden? Wat willen ze? Maar willen ze naartoe gaan dat is ook belangrijk he.	Drijfveren
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: D'r zit een stukje opleiding aan vast. Uh, maar ja goed, als mensen die gemotiveerd zijn, dan kan je wel zeggen van je gaat die cursus doen, maar dan komt er ook niks van terecht.	Drijfveren
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Dat doet Heros uh ah fijn dat is een beetje in de kinderschoenen denk ik nog steeds. We zijn op zoek naar uh inderdaad geschikte kandidaten omdat zeker in het vakgebied elektrotechniek ja schrijnend tekort is aan mensen.	Beleid
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Dat is ook zo he. Dus de motivatie, ik vind personeel dat de mensen van de technische dienst over t algemeen gemotiveerd, ruimdenkend zijn	Drijfveren

	binnen hun vakgebied, maar dus ook graag eens even willen kijken bij de elektro van he, wat is dat daar allemaal?	
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: En zeggen van hé, ik vind het niet prikkelend genoeg bij de een en dan ga ik eens kijken en snuffelen bij iemand anders. En dan zijn ze meteen weg.	Geprikkeld worden
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Kan altijd waardevol zijn dat iemand met een frisse blik daar tegenaan kijkt he. Kijk, wij raken natuurlijk op een gegeven moment geconditioneerd in omstandigheden. En kijk, nu is t natuurlijk zo zeker in mijn vakgebied als teamleider van technische dienst. Oke, we weten ik heb nog twee elektromonteurs lopen, nou ja, allebei inhuur.	Waardevol CM
V4 Transcript E.Pauwels.docx	E: Misschien wel maar daar moet je zelf om vragen denk ik. Als je tevreden bent met het gene wat je doet dan blijf je daar.	Doorstroom
V4 Transcript E.Pauwels.docx	E: Nee dat geloof ik niet. Of je moet het zelf aangeven dan misschien wel maar.	Beleid
V4 Transcript E.Pauwels.docx	E: Nee. Ik ben ver uitgegroeid.	groei
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Nou ja, dat papiertje is natuurlijk wel een basis.	Opleiding als basis
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Nou ja, ik bedoel maar als ik echt zomaar iemand in dienst zou mogen nemen, dan zou het liefst iemand zijn uh die nog uh nou jong in zijn carrière staat in ieder geval. Die al een goede	Aantrekken van mensen

	basisopleiding heb gehad en een stuk ervaring dat wel. En daarna uh, dat ie dan meeloopt daarna naar inderdaad een specifieke specialisme kan gaan uitvoeren.	
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Uh ja Heros binden en boeien nouja in ieder geval Heros is uh heeft één groot, sterk punt en dat is natuurlijk de flexibiliteit he. Uh zo zie ik het altijd maar. Flexibiliteit, creativiteit in je werk en dat is hetgeen wat mensen die hier werken enorm aanspreekt. Ook de laagdrempeligheid van beslissingen nemen er zijn dingen die heel snel gedaan moeten worden maar ook gedaan kunnen gaan worden zonder dat het over twintig verschillende schijven moet gaan he wat je bij andere dus wel hebt.	Binden en boeien
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Uh laat staan goede mensen, laat staan ook mensen die door willen groeien, uh wij zijn toch eigenlijk een klein bedrijf he als je dat zo vergelijkt met de rest. Dus de mensen die beschikbaar zijn, die nog jong zijn, net afgestudeerd zijn die zoeken toch eigenlijk wat meer de grotere bedrijven, omdat ze daar toch iets meer doorstromingsmogelijkheden hebben, en wat meer kennis kunnen uitbreiden. Uh dus we kijken ook wel naar mogelijkheden om dus in principe de mensen die toch een een technische kennis hebben en interesse hebben om die te kunnen laten doorstromen misschien richting elektrotechniek.	Aantrekkelijkheid organisatie
V4 Transcript E.Pauwels.docx	E: Uh nee niet echt.	Bekendheid term CM
V4 Transcript E.Pauwels.docx	E: Uh nee we liepen hier maar met 4 of 5 man.	Kijken naar competenties

V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Ja! ja, zeker weten. Uh ik ben uh namelijk iemand die graag dingen verbeterd. Zowel qua ecologie services als uh een stukje verbetering in het proces. Daar wordt inderdaad naar geluisterd en er worden ook stappen ondernomen en Ton had ook tegen mij gezegd van je doet maar wat je denk dat goed is. Dus inderdaad er word zeker geluisterd.	betrokkenheid
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Nee uh.	Bekendheid term CM
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Nee, nee nee ik kan wel degelijk in groeien, uh ik krijg ook wel verschillende taken van Ton toebedeeld zeg maar, dat gaat wel langzaam natuurlijk. Maar op die manier kan je wel je manager ontlichten zodat zijn eigen taken weer beter kan gaan uitoefenen. Dus die groei zit er dan wel in, maar zit er ook een groei in hogerop dan voor mij als operator, ik denk niet dat dat voor mij hoeft.	groei
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Pfoeh.. uhh dat is een hele moeilijke vraag. Uhmm ik denk als het werk een sleur begint te worden..	Reden vertrek
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Uh ik denk toch dat je dan meer de kanten op moet van een administratief type moet gaan. Ik ben meer uh een man van op de werkvloer. Mannen van de werkvloer kunnen ook manager worden dat hoor je mij niet zeggen. Maar ik zou niet weten wat voor opleiding ik daarbij zou moeten doen. Misschien een stukje management.	Opleidingen
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Uh ja, Naar mijn geval wel, ik kan niet voor andere spreken uh Heros is vrij open met wat	Beleid

	iemand wilt doen, ze luisteren ook graag naar je, we worden echt behandeld als mensen, je bent hier geen nummer maar echt een persoon. Als je zegt ik wil dit leren of dat leren houden ze daar rekening mee en dan krijgen we daar ook de kans voor om dat te gaan doen, zeker weten ja.	
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Uh jawel, ik uh zoverre de opleidingen natuurlijk om je eigen uh beter, dieper in het vak in te zetten. Binnenkort heb ik bijvoorbeeld een munitie herkenning. We komen regelmatig met munitie in aanraking natuurlijk.	Opleidingen
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Uhm de mentaliteit.	Mentaliteit
T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Absoluut!	Arbeidsmarkt
T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Bij de productie weet ik dat niet, bij de technische dienst zijn we daar wel mee bezig omdat we natuurlijk ook wat oudere teamleiders hebben die uiteindelijk met pensioen gaan.	Doorstroom
T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Binnen Heros weet ik niet of uh dat op korte termijn een grote bijdrage kan levert omdat je met zo'n krappe arbeidsmarkt zit. Want je moet dan misschien ook mensen gaan afschilderen op de functie die ze niet kunnen of die niet een doorgroei mogelijkheid bieden en dan is het boeien er wel weer af.	Geen grote bijdrage
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Daar heb ik geen idee van maar ik geloof wel dat dat best een breed scala is waar je allemaal trainingen kunt doen dus.	Opleidingen

T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Dat je er mee bezig blijf. Dus niet iets inzetten en daarna weer loslaten.	Bezig blijven met beleidstukken
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Een beetje.	Bekendheid term CM
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Heh ja!	Arbeidsmarkt
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Hetgeen wat ik nu doe uh ja, we zijn de laatste jaren wel een beetje doorgegroeid met cursussen we zijn meer elektrisch gaan doen, dus op dat gebied zijn we wel doorgegroeid. Er zijn meerdere meer dingen gaan doen eigenlijk die we in het begin nooit deden. Wat dat betreft elektrisch gezien, dus daar zijn we wel wat in gegroeid en dat zou misschien ook nog wel verder kunnen gaan.	groei
T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Inlenen en als dat niet bevalt proberen we opnieuw iemand aan uh aan te trekken.	Aantrekken van mensen
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja daarom krijgen we dat mensen vaak wel tegen elkaar dingen zeggen maar ja als ze dan ergens zitten waar het naar buiten komt dan durven ze meestal niets te zeggen ja uiteindelijk vind ik uiteindelijk toch bij Heros terecht moet komen want uh. Ik zit al 24 jaar bij Heros en uh ik weet heel goed dat uh de samenwerking onderling toch heel belangrijk is om het werk allemaal goed te laten gebeuren.	Samenwerking
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja het zou heel belangrijk zijn dat ze de motivatie en de samenwerking weer uh terug pijl kunnen krijgen tegenover zoals het nu is. Dus uh	Samenwerking

	er is gewoon heel veel onrust onder elkaar en uh.	
T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Ja intern maar ja intern zit uiteindelijk ook aan de de tax die je kan vinden want er is overal een personeelstekort. Uh advertenties uh ja maak Heros aantrekkelijker via social media te delen. Probeer in die richtingen uh meer uh. En het werk inhoudelijk ook goed te omschrijven wat het inhoudt en wat het leuk of niet leuk maakt.	Aantrekkelijkheid organisatie
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja nieuwe mensen die uiteindelijk in vaste dienst kunnen komen.	Aantrekken van mensen
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja uh we hebben heel veel mensen die ja dat in de functioneringsgesprekken toch wel aangeven dat uh de samenwerking en uh de sfeer onder elkaar heel erg achteruit gaat.	Functioneringsgesprekke n
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja wij hebben ieder jaar zijn budgetten voor opleidingen en dergelijke, ik denk wel dat dat er bij Heros is.	Beleid
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Ja, ik uh, ik vind van wel. Uiteindelijk is het ook weer een deel van je leven, want zeker als je al lange tijd uh hier werkt, dat is toch iets, ja, het hoort bij het dagelijkse bezigheden he ja, dat voelt toch een soort de betrokkenheid van uh, met het bedrijf.	betrokkenheid
T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Ja.	Bekendheid term CM
T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Ja. We proberen uh zelf ook wel eens wat mensen te sprokkelen en te vinden door in te	Vacatures intern invullen

	lenen en die we dan uiteindelijk uh een contract aanbieden. Uh we hadden afgelopen jaar nog ééntje gedaan was eigenlijk ZZP'er maar.	
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja.. toch wel het bieden van een goed salaris, hmm goede werkomgeving opzich ja uh voor de rest ja tis altijd afwachten of iemand blijft ja of nee maar denk dat de de dat de grote lijnen van Heros wel goed zijn voor het personeel.	Binden en boeien
T2Transcript_ J.Bouwman.docx	J: Meestal wel he?	Verborgten competenties
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Nee geen flauw idee eigenlijk. Denk dat dat wel een beetje tegenvalt.	Beleid
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Nee ik zit liever in het veld, ik ben niet zo van de computer.	Mentaliteit
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Nee ja ze weten dat ik lasser en uh onderhoud dat dat mijn hoofd dingen is.	Kijken naar competenties
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Nee, eigenlijk uh ook niet.	Kijken naar competenties
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Soms wel, soms niet.	betrokkenheid
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Uh de laatste functioneringsgesprek die ik had, twee maanden geleden uh kwam dat wel ter sprake van uh zou je willen omscholen naar bijvoorbeeld iets van elektrisch, om later misschien daar in die functie wat door te groeien of wat dan ook. Maar echt zekerheden zijn dat niet. Het is allemaal van misschien of en ik heb uh	Doorstroom, Opleidingen

	in het verleden wel eens een keer ook nog eens een cursus gedaan, leidinggeven dan via Heros want ik gaf ook wel eens aan tijdens een vorige functioneringsgesprekken van uh ik zou later wel wat willen doorgroeien en toen heb ik zo'n cursus nog een keer gedaan. Maar ja, buiten dat daar is het eigenlijk bijgebleven dus daar zijn er wel signalen van oh, je zou ook best wel kunnen en mogen en uh willen dan zelf ook wel, maar buiten de signalen om, ja, je hebt geen zekerheid van oh ik ga daarnaartoe werken, want er zijn er misschien nog drie, vier, vijf die dan misschien later ook weer willen. Dus ja, dan sta je daar misschien met zn vieren op oudere leeftijd en iemand horen om een bepaalde functie doen, aan die andere. Die denken van oh nou ben ik wel te oud om nog iets anders te gaan doen.	
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Uh ik moet regelmatig mensen inhuren en dat wil wel eens problemen met zich mee brengen dat er niemand is. Uiteindelijk uh lukt dat dan weer wel, vroeger vroeger dan was het een stuk makkelijk om die in te huren dan als het nu is dus ja. Dat merk je wel.	Arbeidsmarkt
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Uh ja er worden, als je wilt kan je gewoon opleidingen volgen dus uh doen ze niet moeilijk over. Je moet het wel zelf aangeven.	Opleidingen
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Uh zegt me niks.	Bekendheid term CM
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Wat dat betreft, tot nu toe eigenlijk uh niet echt, vind ik.	Beleid
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Weinig of niet.	Doorstroom

T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Zorgen dat de mensen echt de motivatie hebben om zo'n functie te gaan doen en niet alleen voor het geld doen. Ja, salaris ja iedereen gaat voor zijn salaris gaan werken maar ja dat moet natuurlijk niet de drijfveer zijn om uh om een andere functie te gaan doen want dan ga ik meer verdienen moet wel echt de motivatie zijn, en dat je echt achter uh de functie staat.	Drijfveren
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J:Uh de term uh ja, kan me wel iets bij voorstellen als je het zo zegt.	Bekendheid term CM
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Een beetje, niet echt heel duidelijk.	Bekendheid term CM
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Ja uh.. een beetje denk ik wat ik uh ja dat roepen ze wel al wat langer maar er bestaat een kans dat ik leermeester zou mogen worden in de toekomst dus dan willen ze toch wel mensen verder gaan opleiden.	Beleid
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Ja voor mij wel.	Doorstroom
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Ja.. gewoon vaak pfff je moet er vaak zelf achteraan gaan enzo.	betrokkenheid
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Uh ervaring denk ik. Ik had al papieren maar ik denk dat de meeste dat hier niet hebben. En naar competenties, kennis en ervaring vallen ook onder competenties maar wij noemen ze overige competenties, dat is bijvoorbeeld je sleutels thuis graag aan je auto dan heb je eigenlijk die competentie maar niet de papieren. Werden er	kijken naar ervaring

	zulk soort vragen ook een beetje gesteld?	
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Uh ik zou nooit helemaal van mijn eigen functie af willen, ik zou niet hele dagen zelf op een kantoor kunnen zitten, maar om het te compenseren dat lijkt mij heel mooi.	Doorstroom
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Wisselend.	betrokkenheid
V7 Transcript_ M.Hommel.docx	MH: Het is intensiever geworden ja.	Werkdruk
V7 Transcript_ M.Hommel.docx	MH: Ik ben Marco Hommel, ik uh werk voor AB zeeland of uh AB werkt. Ik uh ben hier al bijna 16 jaar ingehuurd en ik ben shovel machinist.	Via uitzendbureau
V7 Transcript_ M.Hommel.docx	MH: Ik denk wel dat ze dat ze mensen uh uh. Het is een heel groot verloop van mensen, dus uh ze proberen iedereen wel dingen te laten doen wat eigenlijk uh ja boven de pet maar niet iedereen kan hier hetzelfde werk doen.	Beleid
V7 Transcript_ M.Hommel.docx	MH: Ik heb er nog nooit van gehoord.	Bekendheid term CM
V7 Transcript_ M.Hommel.docx	MH: Uh nee eigenlijk niet, ik denk dat dat is zo gegroeid eigenlijk, 16, 16 jaar geleden was er hier heel veel minder zeg maar dus het was een paar mensen en een paar machines en ga maar rijden. Eigenlijk niet, om zelf te leren. Er heeft eigenlijk nooit iemand gezegd van, uh ja maar goed er zijn een wel dingen die ik niet niet kan maar ook dingen die ik niet wil.	Kijken naar competenties

V7 Transcript_ M.Hommel.docx	MH: Uh nou eigenlijk door wat er op het ogenblik een beetje speelt, dat dat uh geschuif met mensen en allemaal uh eilandjes en zulke dingetjes allemaal. Dat zal je wel vaker gehoord hebben denk ik?	Mentaliteit
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Competentiemanagement is Heros, bij Hero is er wel een beleid om te kijken of mensen kunnen doorstromen van de ene afdeling naar de andere. En dan is het natuurlijk een kwestie van een stukje ervaring en je weet dan of mensen voor bepaalde dingen competent zijn. Wat als je een collega kent al enkele jaren dan weet je van hé dat zou iemand kunnen zijn in plaats van functie A functie B zou kunnen doen.	Beleid, Doorstroom
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Dit is echter toch een stukje betrokkenheid van de mensen, de wil om mee te willen denken en doen. Dat vind ik wel een belangrijk iets. Het is niet gaat niet alleen om de centjes of een bepaalde functie. Nee, je moet ook echt iets willen. Ja en daar achter staan. En daar ja ja.	betrokkenheid
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Eh niet helemaal eerlijk te zijn ja ken het wel. Maar precies de inhoud is een tweede is niet mijn vakgebied. Laten we daarop houden.	Bekendheid term CM
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Het het ligt in eerste instantie gewoon aan de mensen zelf die gekomen. Het ligt niet aan de situatie hier. Maar t is om de de inzet en de bus. Ja, hoe moet dit zeggen? De beleving van de mensen die hier wel willen komen werken, je moet dat willen. Je moet, je moet die drive hebben om duurzaam te willen zijn. Eh, dat scheelt al heel veel. Het komt de het moed van de mensen zelf uitkomen. Ja, waar vind je zo iemand bij wijze van spreken? Dat kan iemand zijn die	Juiste instelling

	twintig jaar achter de kassa gestaan had bij de Albert Heijn, bij wijze van spreken het waarom? Hoe zit iemand in mekaar? Wil, wil iemand als iemand wil, dan kan die veel. Met gezond boerenverstand kan je van functie a naar functie b een functie c doorgroeien, maar je moet wel willen. Dat is de grote grote probleem.	
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Ja, is wel degelijk wat. Ik zoek zelf ook mensen voor in het laboratorium op dit moment dus. En ik ben al iemand die natuurlijk vanwege m'n functie al jaren mensen aanneemt. Ja, je ziet toch die krapte, de laatste jaren worden het steeds erger en het niveau wordt ook steeds lager. Helaas.	Arbeidsmarkt
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Ja, ze doen altijd die willen doorgroeien, zijn er altijd die ze, die vinden het wel lekker op een bepaald niveau, verder geen gezeur aan je hoofd. Ik noem maar iets. Ja, die ook niet altijd makkelijk hé. Je moet een bepaalde opleiding hebben hé. Het is niet slecht om te zeggen van ok, je Pietje neem functie effe over. Ja, je zit, en met het feit dat bepaalde opleiding en ervaring.	groei
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Poe een prettige werksfeer creëren. Een heel horizontaal bedrijf, hé dat werkt ook mee. Uhm, mensen overal bij betrekken en dat denk ik wel een natuurlijk primaire en secundaire arbeidsomstandigheden zijn ook niet slecht bij Heros.	Binden en boeien
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Salaris, noem maar op. Ja ja.	Drijfveren
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Tot nu toe is het nog steeds gelukt, zij het dat ik m'n lat steeds lager moet leggen. Waar ik eerst voor mezelf had iemand moet dat, dat en dat kunnen. Ja, soms lag ik wel eens om, ben ik al blij	invullen vacatures

	dat ze wel zeker veters kunnen strikken. Ja maar eerst ja je op een maand ga je grenzen verleggen. En ja, dan is t misschien kijken of het intern kunnen oplossen door extra aandacht te schenken aan iemand die aanneemt om extra begeleiding. Want t is moeilijk. T Is heel moeilijk de laatste jaren. Ja hé. Ik zie het ook aan het niveau van de stagiaires die bij ons komen.	
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Euh, nou, dat denk ik wel. Kijk uiteindelijk wat je ziet he, als ik een machinist als voorbeeld neem de dat de traditionele machinist zoals die er vroeger was, die zijn er eigenlijk niet meer. En die mensen die hebben andere interesses gekregen zijn andere dingen gaan doen plus de hoeveelheid mensen die er zijn zijn minder, dus het aantal daarmee ook. Nou, en als die mensen dan kunnen kiezen tussen te werken waar Heros of werk ergens anders kiezen ze misschien eerder voor ergens anders he, dit is toch bepaald soort werk? T Is t is vuil werk tussen aanhalingstekens. Anderzijds je zit hier in een geweldig nieuwe machine, dus dat is weer de andere kant. Uhm en ja goed, ik vind Heros een b bedrijf wat goed betaald platte organisatie, t is hier altijd oke en mensen gaan met een fatsoenlijke manier met elkaar om. Dus daar zie ik geen problemen in, maar euh nee ja ik denk competenties is is absoluut belangrijk. Ik bedoel je wil vaststellen dat iemand iets kan. Uhm, en er is iets nodig om te doen dus hoe maak je die match? Nou ja, dan moet je dan moet je wel iets iets gaan ontwikkelen. Dus ik denk he competenties, ja competenties zo ver belangrijk om vaststellen van wat is die? Uh, hoe definieert niveau wat iemand moet kunnen?	Waardevol CM
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Ja, weet ik ook alles van. Ik bedoel, ik spreek natuurlijk ook met alle uitzendbureaus hier in de in de regio. Euh ik euh. Er word regelmatig ook uitgenodigd. Euh, veel focus op arbeidsmigranten omdat dat eigenlijk de enige kant nog is waar je	Arbeidsmarkt

	echt veel mensen weg kan halen. Anderzijds zat ik ook nog euh overweeg is om eens te kijken naar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt he ik bedoel, dat is ook iets wat bij Heros..	
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Nou hartstikke. Uhm, ik heb daar zelf natuurlijk in mijn carrière heel veel mee gewerkt. Uh, zowel voor mezelf als voor mijn teams. Uh, ik zit al geruime tijd in euh, in leidinggevende functies, dus ik heb daar eigenlijk altijd mee gewerkt.	Bekendheid term CM
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Nou ja, dus dus dan ook, e dan heb je een stukje cultuur natuurlijk. Je hebt te maken met de nieuwe generaties. Ja, het is gewoon heel essentieel ding he. Heros is een bedrijf waar de meeste mensen die hier werken al vrij lang werken en 20 25 jaar is echt niet niet raar, maar daarmee ook een heel traditioneel bedrijf zoals het vroeger was.	cultuur
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Nou, daar heb ik ook alweer een stap in gemaakt. Dus ik werk ook met heel veel stagiairs he. Dat is zeker een van de dingen die ik gelijk heb gestart, is ons laten certificeren voor het werk met stagiairs. Uhm ja, ik denk ook naamsbekendheid bijvoorbeeld. Is een ding he? Ik bedoel uh wa, wat weet men van Heros, Ja weet je ze helemaal niet, men denkt dat wij eigenlijk Yara zijn. Want en dit is voor iedereen gevoelsmatig Yara he, dus da's 1 werken stagiairs is 1 euh. De combinatie leggen met de met opleidingen dus ook met Hz. Ben ik in een in een overleg orgaan. Zit hier in de North Sea Port euh consortiums enz. Dus he we proberen eigenlijk alles wel aan te pakken. Ik denk dat we misschien zelfs nog een stap verder kunnen naar nou ja naar uh naar uh gastcolleges op op op scholen bijvoorbeeld, of dat soort zaken dus echt zorgen dat je dicht bij de nieuwe populatie bent die uh ja, die functies zou kunnen vervullen.	Werken met stagiaires

T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Nou, dat is ook een euh, een stukje waar ik euh bij betrokken ben geweest. Ik bedoel dit zijn allemaal dingen, maar dat is natuurlijk vrij jong hier zit wat mij op is gevallen, hoe dat ging en euh ja goed, The Human Capital we weten allemaal dat is een probleem aan het worden en is het al voor een voor een deel. Uhm, wij werken veel met inhuur. En ja, dat heeft ook te maken dat uh of dat als gevolg daarvan zie je dat je dat inderdaad binden en in houden euh als als onderdeel van het h dat het hele spectrum van loopbaan zeg maar binnen Heros en ook buiten Heros. Uhm ja, anders in moet gaan richten vind ik. Dus ik zeg ook he hoe? Hoe ziet ons om boarding proces eruit? Hoe ziet ons? Uh uh, nou ja, het een huidig proces. En hoe ziet ons uitstroomproces eruit. Het is wel de instroom, doorstroom, uitstroom wat wij als thema benoemd en en gezegd nou, daar moeten we dus even goed naar gaan kijken. E instroom, nou ja, bijvoorbeeld ook wij werken hier veel met de uh met arbeidsmigranten. Hoe stromen die hierin? Nou, dat wil je niet weten. Ik heb zelf ervaren ik heb me mijn vorige werk heb ik hier met heel veel met arbeidsmigranten gewerkt. Ik werkte toen bij bedrijven die in de de zomerperiode 600 man binnen lieten komen.	Binden en boeien
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Want ook binnen Heros is het zo dat wij euh ja, nog geen uh nog geen euh echte sturing daarin hebben. In t kader van wat wordt er nou van een gemiddelde machinist gevraagd, of is er nodig of andere mensen binnen mijn team trouwens euh op die functie he. We hebben een functie profiel en daar staat wel iets in. Maar als je dan heb in de koppeling naar euh opleiden uh evalueren, uh aftoetsen, uh, noem maar op he. Dus alles wat je dan mee kunt doen, uhm gebeurt dat eigenlijk niet.	Beleid

V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Dat is ook een beetje baanzekerheid.	baanzekerheid
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Een beetje.	Bekendheid term CM
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Hm ja of in ieder geval binnen mijn afdeling wel laat ik het zo zeggen.	Beleid
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Ligt aan de functie. Als ik kijk naar de functie, bijvoorbeeld van Wilfried en mijn leidinggevendenden, kom heel veel ervaring ook bij kijken. En dat ja in de bodem as is niet in cursus of.	Ervaring
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Nee, op t moment niet. Ik vind het wel goed zo.	Drijfveren
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Nee.	groei
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Nou ja, ik heb verder natuurlijk ook geen scholing hiervoor voor ofzo en je krijgt gewoon wel die kans om zoiets te doen. Heb Wilfried die kijk naar je kwaliteiten natuurlijk en.	Opleidingen
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Uhm ja, hoe moet ik dat uitleggen. Ja, je doe gewoon je best dat het goed gaat met het bedrijf.	betrokkenheid
V6 Transcript_ T.Berkelaar.docx	T: Al zal ik misschien dat zou willen wel, maar ik weet niet of ik dat wel zou willen.	Wil om te groeien

V6 Transcript_ T.Berkelaar.docx	T: Da's van jou de eerste keer dat ik het hoor.	Bekendheid term CM
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ik ben. Nee, nee, nee. Ik wil graag weten wat er gebeurde, dan ben ik toch goed op de hoogte dus. En nee, ik mis dat helemaal niet. En ik vind ook helemaal niet erg om te doen. Maar het is niet zo.. Sommigen zeggen dat ik buiten ben buitenpoort en draait de knop om en dan ga ik naar huis. Dat is bij mij absoluut niet het geval uh, maar ja, dat kan eigenlijk ook niet als je als je deze baan hebt. Want je moet eigenlijk..	Werkdruk
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ik denk dat dat per afdeling verschillend is voor de ene zal dat zeer waardevol zijn, voor de ander iets minder. T Lijkt een beetje aan de werkzaamheden en datgene wat je moet doen. En als je elke dag twintig ton moet wegstrepen, dan heb dat niet zoveel zin denk ik. Maar euh, bij een andere functie misschien wel.	Waardevol CM
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ik denk het grootste aandachtspunt is dat je daar iemand voor aanstelt. Die echt die goed weet hoe het in elkaar steekt en dat ook goed bestuurd. En en en en euh opvolgt. Niet vrijblijvend dan echt iemand die daarvoor is, die dat de kennis daarvan heb en die weet hoe hij het moet aanpakken en dan ook opvolgt, want anders dan gaat dat euh, geen succes worden.	Bezig blijven met beleidstukken
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ja, dat dat dat doen we denk ik dat doen we ik dan ga ik ook binnen mijn eigen euh groep zeg maar. En man Gert-Jan is nu naar de non uh Non Ferro Plant gegaan en de Fonny zit nu op de Schoolstraat.	Beleid

T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ja.	Bekendheid term CM
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ja. Gewenst is natuurlijk vast personeel uh, met met de juiste opleiding, maar ja, die die zijn momenteel niet te krijgen. Dus en dan is denk ik euh zzp er nog een hele welkome aanvulling.	Aantrekken van mensen
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Maar ik denk wel dat het belangrijk is dat de dat als je dat straks grootschaliger wilt opzetten, dat de mensen gehoord worden, de mensen gezien worden en de mensen geholpen worden. Denk had het anders snel terug zou zakken.	Luisteren naar medewerkers
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Naar de competenties en en kijken wat hebben we, wat hebben we in huis en en kunnen we daar wat mee? Euh. Kijk, als je natuurlijk twee plekken heb je hebt maar één man, dan wordt het lastig natuurlijk. Maar ja, maar als wij die mogelijkheid hebben en de wil is er van de mensen zelf dan, dan doen we dat zeker ja.	Kijken naar competenties
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Nee ik denk dat ik denk dat iedereen kan doorgroeien bij Heros, maar dat moet een plekje zijn natuurlijk. En je moet de capaciteiten hebben.	Doorstroom
V6 Transcript_ T.Berkelaar.docx	T: Nee nee ja ik ben binnengekomen als kraanmachinist en zodoende doordat ik uh ja wat ik deed en zo kwam er weer een functie vrij, en zo kwam er eigenlijk in de in de vakantietijd was dat was er iemand ziek geworden. En toen vroegen ze mij van goh wil je daar rondlopen? Uh, wil je dat gaan begeleiden op het hele terrein? En toen deden we eigenlijk het hele trein ook schroot ook houtpark van alles. En toen hebben ze gezegd van uh, zie je dat zitten? Nou ja, dat heb ik toen	Doorstroom

	gedaan in de vakantietijd. Nou ja, die persoon door ziekte is die weggegaan bij Heros. En toen vroegen ze of ik dat helemaal wou gaan doen. Nou ja, daar heb ik een gesprek mee gehad toen bij directie en ook bij Dimphy, nou dan stond er een vergoeding tegenover. Nou ja, bepaalde tijd vind ik perfect dat iemand een vergoeding voor krijgt. Maar dat is eerst iemand laten zien dat het wederzijds is of dat goed is. Nou, dat was toen goed en toen heb ik die functie gekregen zeg maar.	
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Nou, ik denk aan stabiliteit geven in het leven, een uh een een goed euh salaris. En euh ja toch ook wel uh, zoals de kantine bij wijze van spreken heel veel andere dingen. Ze kunnen opleidingen volgen. Dus ze hebben heel veel mogelijkheden uh voor de mensen. En dat Heros ook z'n best doet van zijn kant om om die mensen te binden dan	Drijfveren
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Uh, ja, daar ben ik van op de hoogte, want ik heb uh regelmatig mensen nodig en dan weet ik hoe moeilijk het is om er een paar binnen te krijgen.	Arbeidsmarkt
V6 Transcript_ T.Berkelaar.docx	T: Uh, ze zijn ze gaan nu uh, weet ik dat ze een opleiding gaan starten zeg maar ook met uh een uitzendbureau om uh ook operators op te leiden zeg maar uh binnen Heros. En dat die ze, dat gaat binnenkort van start. Op een een hoofdoperator zeg maar, die dat uh, die voor dat naar school gaat en dat gaat begeleiden zeg maar ook met De De Pooter.	Opleidingen
V6 Transcript_ T.Berkelaar.docx	T: Waardering.	betrokkenheid

BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Ben ik zeker mee bekend ja.	Bekendheid term CM
BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Heel belangrijk zij. Sowieso hebben ze daar zelf heel veel vragen en behoefte naar. Uhm, want bijna bijna al onze leidinggevendenden zijn doorgestroomd vanuit de werkvloer. Dus uhm je ziet dat zij geen uh management opleiding hebben of uhm weinig tot geen leidinggevende ervaring soms in in voorgaande functies wel. Uhm, maar d'r ligt gewoon heel veel behoefte van hoe doe ik het en dat is vanaf begin van een stukje gespreksvoering tot uh coaching, tot uhm, hoe zit uh de Wet verbetering poortwachter in elkaar? Ja en want uiteindelijk, wij zijn een hele platte organisatie. Uhm, waarbij we eigenlijk bij de uhm ja de werkvloer hebben. Iedere locatie heeft n leidinggevende seniors heet t bij ons en daarboven staat de directie. En daarnaast heb je alle staffuncties. Dus we hebben heel weinig managementlagen. Heel weinig hoofden. Nou ja, hoe je t ook wil noemen, wat gewoon maakt dat uhm, dat je als leidinggevende sterk in je schoenen moet staan en weet wat je aan doen bent omdat je niet direct kunt terugvallen op iemand Uh ja, ze kunnen bij mij terecht. Ze hebben allemaal een coach en ze kunnen bij directeur terecht. Maar uiteindelijk ben je wel solistisch in je functie. Uh. Ja. Dus blijft t gewoon heel belangrijk dat zij zich blijven ontwikkelen	Training van managers
BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Ja het komt altijd terug. T Komt altijd terug. Ja. Ja, maar k zeg vanaf begin af aan van. Van. Uh, van werving en selectie tot tot uitstroom en t zit er altijd wel in. En uhm, en t ja t zit gewoon verweven in onze ons. Uh strategisch personeelsbeleid en ons opleidings beleid. Ja maar t is geen losstaand geheel.	Bezig blijven met beleidstukken

BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Ja vooral top down, we willen een bepaalde richting uit en willen bepaalde. Uhm. Ja. Mmm. Uhm. Nee dus wij gaan daar wel kaders aan geven, richtlijnen aangeven. Noem het beleid als je t zou willen. Maar t is wel een wisselwerking. Dus k zeg, wij bedenken de lijnen uit. Volgens komt de leidinggevende erbij en gaan we het met z'n allen uitwerken en zij doen t wel weer verder naar beneden uitwerken. Ja. Andersom, als we vanuit de werkvloer een goed idee is, is het ook goed.	Benadering
BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Ja. En datzelfde geldt voor onze leidinggevende. Die krijgen iedere twee keer per jaar uh, training in leidinggeven Uhm. Ja. Dus t is wel opgenomen in ons scholing, opleidings en personeelsbeleid.	Training van managers
BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Ja. Uhm ja eigenlijk al gaandeweg. Nou ja, omdat ik uh onze onze directeur, die heeft uhm een bepaald beeld. Hij wil gewoon een hele mooie organisatie neerzetten. He groei is zeker niet onze ons streven, maar gebeurt omdat er de vraag naar is. Uhm en eigenlijk vanuit die gedachte heeft hij regelmatig ideeën. Jo, we gaan die kant uit of we gaan zitten, of we gaan zo maar bij uhm mijn collega die je net heel even kort heb gesproken. Zij is uh onze opleidings coördinator en is heel erg uhm, gericht op van leuk dat jij die ideeën hebt maar hoe gaan we t dan praktisch uh ten uitvoer brengen. Uhm Maar wat is er nodig? Waar liggen de behoeften? Waar ligt de vraag? En ook andersom. Onze uh uh. Onze medewerkers en onze leidinggevendenden geven t ook echt aan. Hier wil ik dit vind k leuk, hier wil ik iets mee. Of he. Bij mijn vorige werk deden we dit en dat wil ik graag hier ook. Uh ja introduceren. Dus t is een beetje al gaan, uh al gaandeweg he. T Is geen vaststaand gegeven. K Zeg t is opgenomen in t personeels en opleidings beleid. Dus vanuit die uh ja, vanuit die hoek pakken wij dat ook echt wel aan. Uhm, en ik denk dat ons grote voordeel is dat we nog relatief	Introductie CM

	klein zijn. Uhm, dat er ook nog heel veel kan.	
BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Mmm. Al de rest. Uhm. Nee wa wat ik net zei. We zitten echt in een uhm. Ja in een in een overgang waarbij we uh nu merken dat we te groot worden om inderdaad met papieren te werken. En we moeten gewoon echt een professionaliseringsslag maken en daar zijn we gewoon keihard mee bezig. En daar gaat nu eigenlijk al onze tijd en energie naartoe. Uhm, wat maakt dat het stuk personeelsbeleid gewoon goed moet staan. Het is uh de de uhm. Uh, we hebben ook een meerjarenplan voor de organisatie. Nou, dat loopt dit jaar zeg maar weer af, dus dat moet ook weer herzien worden. Hernieuwd worden. Dus d'r zijn op dit moment nog te veel andere zaken die net iets meer prioriteit hebben om ons richten op. Uhm echt een stuk beleid voor competentie management. Uhm, maar t is iets wat wij wel gewoon altijd doen. Ja eigenlijk ja, want net d'r zijn vanaf begin af aan op een moment dat iemand op sollicitatiegesprek komt kijken. Oké, maar waar ligt jouw kracht? Dus dat maakt wel dat we heel veel open sollicitaties hebben omdat wij. Uhm. Je hebt vooral kiezen voor de mens, ja, en niet voor een diploma wat ze hebben. Uhm, dus we doen het altijd. Maar uhm, t ligt nog niet vast vastomlijnd.	Voorafgaand aan CM
BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Uh, in principe onze directeur, ik en onze opleidings coördinator. Wij zijn eigenlijk met z'n. Ja, met z'n tweeën. Uh twee en half uh verantwoordelijk voor uhm, en voor alles wat reilt en zeilt omtrent personeelsbeleid. Uhm, dus ook een stuk competentie management. En uiteindelijk moeten de werkgevers t wel of de leidinggevende zelf gaan uitvoeren en is op t moment dat het beleid op ja hoe je het ook wil noemen, daarvoor gemaakt is. De richtlijnen protocollen. Uhm, dan worden al onze leidinggevende er in meegenomen en die moeten het wel op de werkvloer verder uh	Betrokken personen

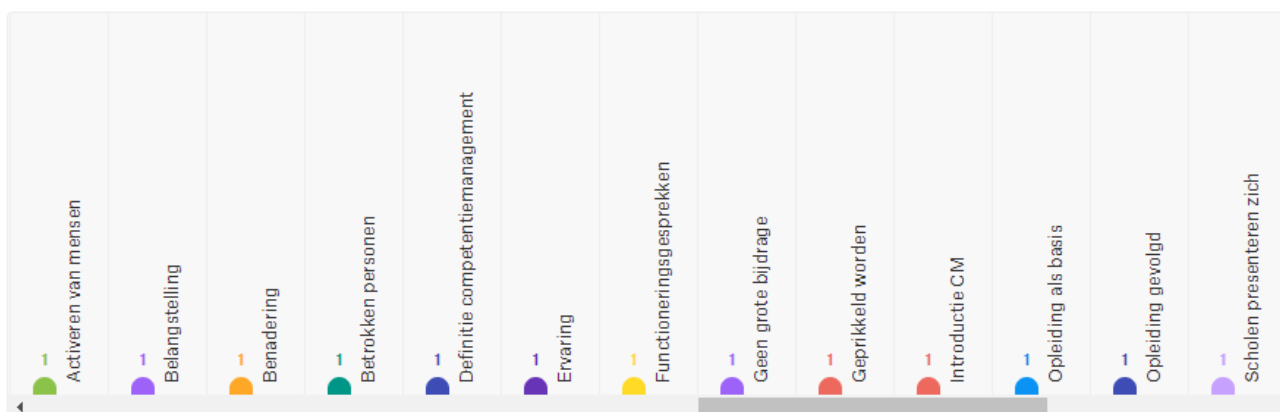
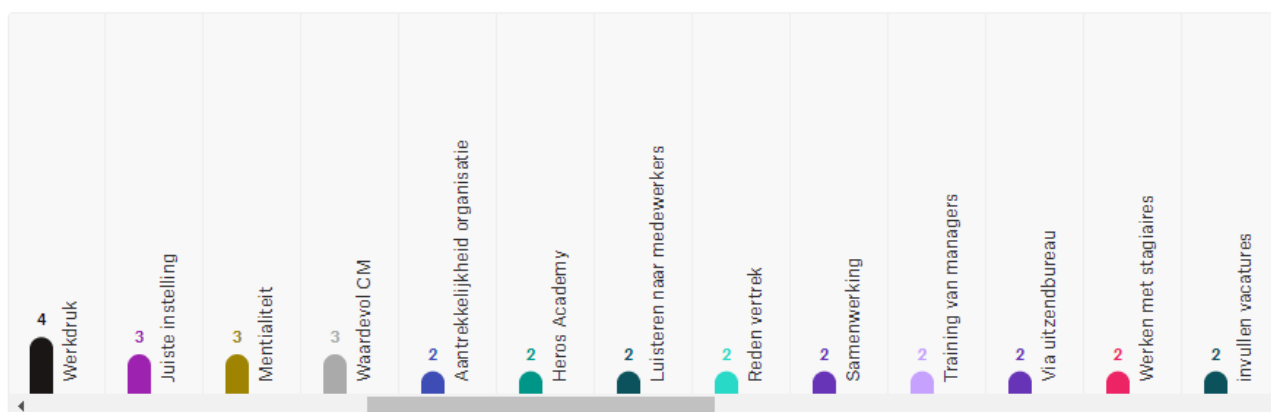
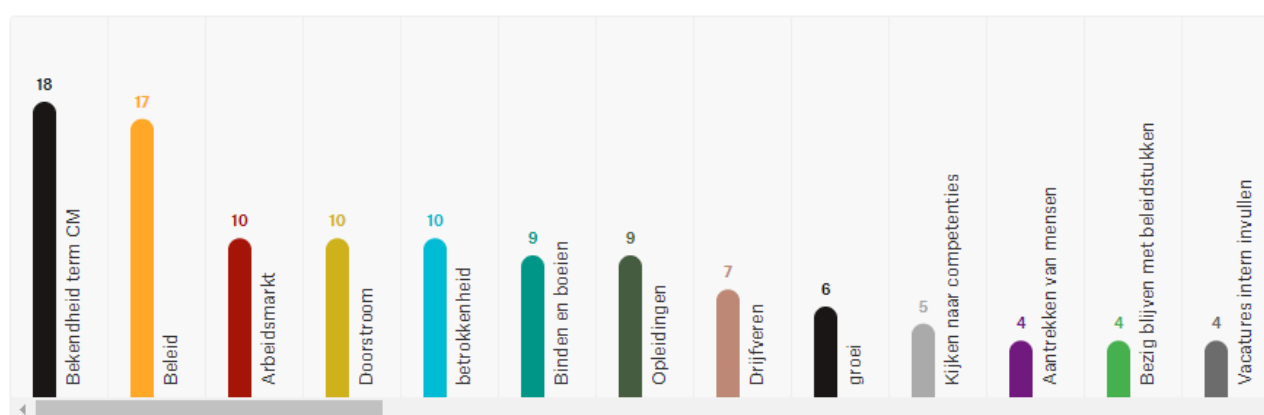
	introduceren of implementeren.	
BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Uhm. Competentiemanagement is wat mij betreft mensen inzetten op hun kracht. Uh dus uhm. Vooral kijken naar wat wat kunnen zijn en wat willen ze? Waar ligt de passie? En daar echt op uh op inzetten. Uhm, wat voor ons maakt dat, we zijn op bepaalde functies zeker afhankelijk van diploma's he dat uh, uiteindelijk moet de zorg wel gewoon van voldoende niveau zijn. Uh h en uhm is dat gewoon een een een wettelijke eis. Maar daarnaast proberen we echt te kijken van joh wat, wat vinden mensen leuk en wat kunnen ze goed. Uhm uh om ja daar gewoon voor al passend werk mee in te zetten. Één van de voorbeelden bijvoorbeeld is, uhm we hebben een aantal. Uh creatieve. Uh therapeuten. Uhm en verpleegkundigen die nu samen uh een een dansgroep. Ja t is niet reëel. T is niet helemaal werkgerelateerd, maar een dansgroep voor cliënten gaan opzetten omdat hun passie dansen is. Zij komen er zelf vanuit. Uh, want ze hebben zelf een ballet achtergrond. We hebben dansacademie allebei gedaan en uhm gaan daar nu wel hun werk van maken. Dus ook op die manier betrekken ze ook gewoon weer de cliënt bij hun werk. Ja. Uhm ja.	Definitie competentiemanageme nt
BM1 Transcript V.Verstraete.doc x	V: Uhm. Nou ja, we hebben geen concrete KPI's daar op. Dus dat dat niet. Uhm. Maar als ik kijk naar ons personeelsverloop, dat is uhm ja, op dit moment gewoon relatief laag. En ik denk dat dat dat gewoon echt wel mee te maken hebben, dat dat de mensen op de juiste plek zitten. Ja. En dat ze doen wat, wat ze kunnen doen, wat ze leuk vinden. Uhm. En dat ze ook ja, gewoon echt ingezet worden in in wat ja, waar hun kracht ligt, waar hun en waar zij blij van worden, waar ze enthousiast van worden. En op het moment dat iemand niet lekker op z'n plek zit, voelen ze zich ook vrij genoeg om dat vrij genoeg om dat aan te kunnen geven. Uhm en gaan we daar ook weer	Succesfactoren, Luisteren naar medewerkers

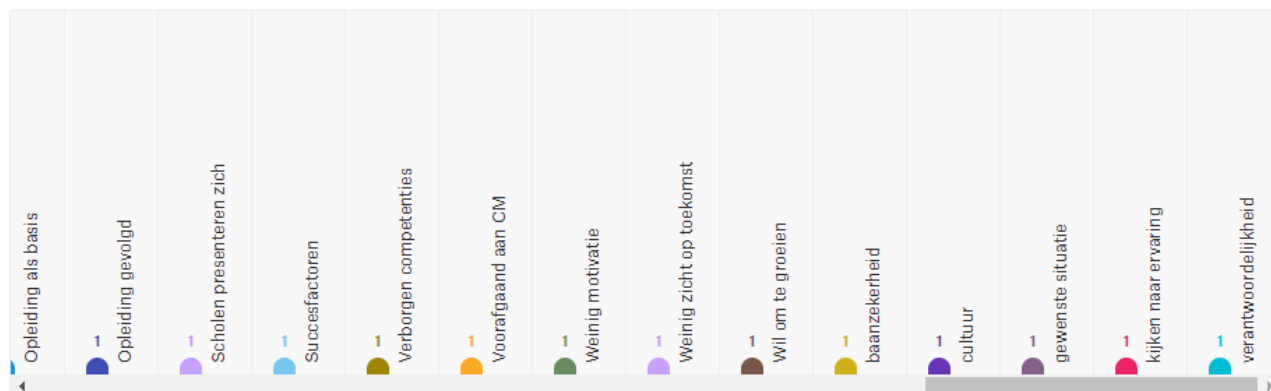
	verder mee kijken van? En kijk, je geeft aan dit. Dit is nu eventjes niet. Maar wat kun jij wel? Wat wil jij wel? Ja. Uhm, dus t is niet vast vast omschreven, maar t is wel allemaal ja mogelijk en bespreekbaar.	
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Uhm. Wij zijn nu echt in in een fase dat alles alle beleids stukken opnieuw worden geschreven herzien. Uhm uh. Competentie beleid is er niet direct. Uhm, maar we hebben wel bijvoorbeeld scholing, beleid en ons personeelsbeleid waar we dat wel in opnemen. He dus t is wel onderdeel van. Uh, t is geen losstaand geheel. Waarbij we bij scholing heel erg kijken van ok, maar wat hebben we nodig? Wat kunnen we gebruiken? Maar ook meer ja, waardoor word jij beter in je werk? We doen niet per se de MBO, de HBO opleidingen, maar vooral de de cursussen en trainingen waardoor jij uhm en je eigen je eigen skills, je eigen competenties gewoon beter kunt gaan inzetten in je werk.	Beleid
T1 Transcript W.Roels.docx	W: (Gerommel) - Stilte: nou uh dat is wat ik zei dat kan alleen maar uh dit blijven doen door het werk lichter te maken. En daardoor dus een ander type mens aan te kunnen nemen. Dat is waar je naartoe wilt. Ik wil bijvoorbeeld, zijn we al een tijd mee bezig, lees cabine werk is uitermate zwaar nou wordt dat niet gedaan door Nederlandse mensen maar door Poolse medewerkers. In principe wil ik daar een robot hebben alleen uh er zijn heel veel robots in de markt uh maar alleen in dit type werk is zo divers dat de software die er achter hangt is zo enorm complex en die is er nog niet.	Werkdruk
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Dat is ook de reden dat we uh proberen een academie op te stellen om mensen die uh niet vrij aan het solliciteren zijn uh toch te binden aan Heros door uh specifiek te gaan zoeken naar	Heros Academy

	iemand die zo van uh ja ik heb de papieren wel niet en ik wil die overstap maken is daar een mogelijkheid. Dus dat is uh iets wat we proberen op te zetten.	
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Ja het is gewoon triest.	Arbeidsmarkt
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Ja. uh ja dat doe ik eigenlijk altijd wel uh want als je natuurlijk naar papieren gaat kijken in deze branche dan ja die hebben meestal niet de juiste instelling om dit te kunnen. Je hebt een bepaalde instelling nodig om dit werk te kunnen en te willen doen. En dat is uh ook weer gelijk de moeilijkheid. eh ja om toch wat jongere mensen te kunnen binden aan Heros. En daar zit de grootste uitdaging dat je jonge mensen wilt aannemen maar ja uh die staan anders in de wereld. En dat hoeft niet negatief te zijn maar dat merk je wel dat dat moeilijk is. Ja en uh stiekem ga je dan toch weer een beetje naar mensen die in de 40 jaar zijn en ja uh dan zie je dat we enorm vergrijzen. Ej ja 75% is 40+ ofzo geloof ik dus uiteindelijk gaan ze allemaal weg op een bepaald punt.	Juiste instelling
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Nee.	Bekendheid term CM
T1 Transcript W.Roels.docx	W: uhhh een organisatie creëren waarin ik minder mensen moet aannemen. Dus proberen om het machinaal op te lossen.	Werkdruk
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Uhhh ja ik weet niet of er een beleid is maar het is wel zo dat zulk soort dingen wel plaats vinden. Het is niet dat er dan specifiek op gezocht wordt. Ik zie wel dat bijvoorbeeld bepaalde collega's zeggen naja uh mijn manager die is is ver met pensioen of ja die gaat of nog 2 jaar of nog 4 jaar en ik heb iemand naast mij op dezelfde	Beleid

	hoogte die is afdelingshoofd ook, en die uh die wilt wel manager worden. Die heeft dat ook kenbaar gemaakt, en dat gaat ja uh de directie ook wel een gesprek mee aan.	
--	---	--

Bijlage 6.2: aantal quotes per categorie (open)





Bijlage 6.3: codeboek samengevoegde codes (axiaal)

name	comment
Arbeidsmarkt	Merged from Aantrekkelijkheid organisatie, Aantrekken van mensen and Arbeidsmarkt
Bekendheid term CM	Wel/niet bekend
Beleid	Merged from Waardevol CM, Voorafgaand aan CM and Beleid
Betrokken personen	
Definitie competentie management	
Doorstromen/groeien	Merged from groei and Doorstroom
Ervaring	
Functioneringsgesprekken	
Introductie CM	
Invullen vacatures	Merged from Werken met stagiaires, Vacatures intern invullen, invullen vacatures, gewenste situatie and cultuur
Motivatie/drijfveren	Merged from Wil om te groeien, Weinig motivatie, Weinig zicht op toekomst, Mentaliteit, Activeren van mensen, Belangstelling, Drijfveren, Geprikkeld worden and Juiste instelling
Opleiding als basis	
Opleiding gevolgd	
Opleidingen	Merged from Heros Academy and Opleidingen
Succesfactoren	Merged from Benadering and Succesfactoren
Via uitzendbureau	
Werkdruk	Merged from Reden vertrek and Werkdruk

Bijlage 6.4: samengevoegde code quotes (axiaal)

document	quotation	codes
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Allerlei leuke dingetjes en glim dingetjes uithalen dat is toch geweldig, aan de andere kant bieden we ze natuurlijk een mooi salaris. Dat denken we zelf, boven, zeker boven het CAO, we hebben dat allemaal aangepast. Daarnaast is er ook altijd wat voor het personeel te doen he daar hebben we een prachtige sinds een jaar, ruim een jaar dan de kantine he.	Succesfactoren
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Bij Heros niet, we hebben alleen een opleidingsplan. Er is, er is wel een uh sinds recent is uh bij ILT is Rob Spruit bezig als je dat ook competentie management noemt. Met de zogenaamde Heros school.	Opleidingen, Beleid
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Die er voorheen niet was. De mensen worden ook goed opgevangen wanneer ze noem het maar even, noem het maar even gezinsproblemen hebben, dan staan ze ook altijd klaar om daar wat mee te doen. Dus ik denk dat Heros best een goede werkgever is.	Succesfactoren
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Ik denk het wel ongeveer.	Bekendheid term CM
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Ja dat is moeilijk om uh personeel te vinden.	Arbeidsmarkt
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Ja, dan kennen ze je een beetje. Kent iemand de organisatie, dan weet iemand waar die ja tegen zegt.	Invullen vacatures

T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Je hebt in Terneuzen wel eens een banenbeurs daar moet je dan ook zijn, er zijn ook.	
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Je moet het wel met de mensen doen die het willen, dus eigenlijk zou je dan al een basis gesprek met zo iemand moeten hebben of een een soort hoe heet zoiets, een psychologische test he.	Motivatie/drijfveren
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Nu als ze er zijn, zijn dat ZZP'ers, en anders leiden we iemand intern op. Ga jij dat maar doen. Of je zoekt iemand, nee nee dat kan niet want dat is meestal iemand die uh vakbekwaam is, maar ook laborant ja ik weet niet wat je bedoel een laborant medewerker die kun je nog wel uh uit het operationeel personeel halen.	Invullen vacatures
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Scholen presenteren zich ook wel.	Succesfactoren
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: Uh ja heel algemeen besproken is dat ze een fantastische baan hebben bij Heros. Hoe mooi kan het zijn om in je eigen afval te mogen wroeten toch?	Succesfactoren
T8 Transcript_ A. de Bode.docx	A: We hebben ze opgevuld het afgelopen, niet opgevuld maar we hebben de mechanische operators een cursus eenvoudig elektrokunde bijgebracht zodat zij elek, storingen in eerste lijn zelf kunnen verhelpen. Waar vroeger dus een EI monteur voor nodig was doen ze nu zelf. Het is meer dat betekent dat de lastige klussen voor de echte EI monteurs zijn en die heb je al te weinig.	Opleidingen
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Ik denk uh waardering. Ummm hoe moet ik dat zeggen. Ik ben best wel heel erg betrokken bij het	Werkdruk

	bedrijf en uh ik ben best wel fanatiek met de dingen die ik doe, en dan is het soms best wel uh lastig zeg maar dat uh collega's zegmaar die er niet op dezelfde manier in zitten als jezelf en dat jezelf niet genoeg uh bevoegdheid hebt om dingen aan te sturen.	
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Ja, ja ik heb best wel veel vrijheid ook en uh ik kan me werk ook best wel makkelijk indelen op een bepaalde manier het werk werkt alleen maar lekkerder als je het zelf naar je hand kan zetten.	Succesfactoren
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Nee, nee niks.	Opleiding gevolgd
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Nee.	Bekendheid term CM
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Uh ik denk uh veel meer verantwoordelijkheid, uhh tja hoe zou ik het zeggen meer bevoegdheid om mensen aan te sturen. Ik werk uh best wel omdat ik in die dagdienst zit uh zie ik enorm veel bij uh verschillende ploegen. Bij productie enzo, en uh heb je uh eigenlijk dagelijks heb je heb je gewoon ja die mensen moeten aangestuurd worden maar uh ik denk dat er heel veel te halen valt uit zeg maar uh kwaliteit uh productie en uh qua onderhoud qua een heleboel dingen en alleen zegmaar ik hik een klein beetje aan tegen de bevoegdheid.	Succesfactoren
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Uh ja ik weet wel dat er bepaalde cursussen aangeboden worden en uh wat dat betreft is dit bedrijf wel relaxed dus als je iets wilt dan meestal staan ze daar voor open. Maaruh ja nee niet echt gericht volgens mij.	Opleidingen
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Uh ja volgens mij wel, ik denk het wel, het is lastig	Doorstromen/groeien

	te zeggen uh ja het is lastig voor mij uh om dat in te schatten maar volgens mij wel. Als ik zo kijk naar de verhalen en naar uh de mensen die hier lopen zeg maar ja er zijn er toch die flink omhoog gekomen zijn. Ja, ja dan denk ik het wel.	
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Uhm eigenlijk via een uitzendbureau, via AB werkt.	Via uitzendbureau
V2 Transcript_ B.Traas_.docx	B: Volgens mij niet. Je bedoeld gewoon uh zeg maar in de verantwoording of bedoel je zeg maar in uh in je loon of?	Doorstromen/groeien
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Dat er weinig intrinsieke motivatie is om uh te veranderen. Da's denk bij alle mensen bij veel mensen wel lastig. Bij de hoger opgeleide mensen is dat bijna vanzelfsprekend	Motivatie/drijfveren
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Dus daar zijn we mee bezig. En dat denken wij voor een deel te kunnen doen voor het uitvoerend personeel in ieder geval dus voor de operators en de machinisten. Door het bieden van meer dan alleen maar een functie van nu, maar ook een opleidingstraject.	Succesfactoren
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Ik denk dat mensen in t algemeen weinig, die groep mensen weinig bezig zijn met de toekomst die leven in het hier en nu, van ik heb nou een baan en een redelijk inkomen en de de bereidheid om verder te kijken die ons ontstaat bij sommige mensen wel. Dat ze denken nou wil ik die nog twintig jaar blijven doen, maar vaak pas op het moment dat er problemen zijn, medische problemen of anderszins met dat ploegendienst bezwaarlijk wordt. Dan gaan ze eens denken van goh, wat nu? Maar dan is t vaak	Motivatie/drijfveren

	al laat.	
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Ja nou ja, als mensen het niet willen, dan houd het op denk ik. Dan kun je proberen om ze te activeren. Maar ik denk dat je ook moeten accepteren dat een deel van de mensen niet in beweging wil komen.	Motivatie/drijfveren
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Ja, jazeker.	Arbeidsmarkt
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, dat is heel problematisch. Uh de regio Zeeuws-Vlaanderen is sowieso dunbevolkt. Uh dus ook ja, van lieverlee heb je alle mensen wel een keer bijna uh. Op sollicitatiegesprek ook gehad. Heel veel mensen staan bij dezelfde bureaus ingeschreven. Uh, maar de spoeling is heel dun, dus er zitten heel veel bedrijven in in dezelfde vijver te vissen.	Arbeidsmarkt
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, het makkelijkste is natuurlijk om dan met mensen van buiten in te vullen. Want op het moment dat je mensen intern gaat schuiven, ik vind dat zelf wel uh nodig omdat je mensen ook uh moet laten ontwikkelen die dat willen. Niet iedereen wil dat dus dan denk ja dan uh is maar de vraag. Uh, ook met het oogpunt op uh ja, inzetbaarheid op langere termijn, hoe breder mensen inzetbaar zijn, hoe beter. Want dan hebben ze op een gegeven keuzemogelijkheden, als er ooit problemen komen. Uh, aan de andere kant levert het wel problemen op als je de goede medewerkers en dat zijn juist vaak degenen die wel in beweging willen komen als je die ergens weg gaat halen.	Invullen vacatures
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, ik denk dat als we er actief beleidsonderwerp van maken dan uh, denk ik wel dat mensen eerder uh zich daarvan bewust worden, dat ze zelf ook moeten werken aan uh ja, dr eigen	Succesfactoren

	competenties en dan misschien ook eerder bereid zijn om daarin mee te gaan.	
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, voor het lab wel. Maar ja, dan moeten mensen dat toch wel heel veel belangstelling voor hebben en ook al in een lab gewerkt hebben. Maar voor bijvoorbeeld anderstaligen, ja dan heb je het over een taalcursus over NT2, En bij techniek, ja, mensen die dat wel doen, ach die uh, die krijgen daar alle gelegenheid voor. Op zich vinden we opleiden positief, dat doen we ook als mensen het zelf willen. Ook al is niet specifiek op Heros gericht. Uh, alleen de bereidheid onder onze medewerkers is niet zo groot om opleidingen te volgen. Als je t echt over echte opleidingen hebt he van van twee haar bijvoorbeeld, of een uh een BBL traject.	Motivatie/drijfveren
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Nou, we hebben wel een systematiek, bijvoorbeeld om uh met iedereen elk jaar een gesprek te voeren, en dan komen wel uh de wensen en mogelijkheden aan bod, zowel van de kant van de werknemer als van de leidinggevenden. Maar we hebben dat niet als doelbewust doel, zeg maar competentie management. Wij hebben niet zoiets binnen Heros zijn we daar, uhm ja, heel actief mee bezig. Dat is niet.	Beleid
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Uh en vaak zijn mensen niet echt bij wijze. Wij stellen niet heel veel uh ja eisen, alleen als je bijvoorbeeld toch laborant wil zijn, dan moet je wel een heel specifieke opleiding hebben. En er zijn weinig mensen die zich spontaan aandienen vanuit productie om laborant te worden. Heeft ook met de financiële situatie te maken dat iemand in productie bij ons uh, die werkt in ploegen dus die verdient per definitie meer dan iemand in een lab. Dus ja, dat motiveert mensen niet om die oversteek te maken en bijvoorbeeld voor de afdeling techniek. Ja, dan moet je ook een opleiding voor hebben en ons productie personeel is niet zodanig dat ze een	Invullen vacatures

	opleiding hebben.	
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Uh, niet echt een gestructureerd vast beleid.	Beleid
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Uh, nou dat staat nog in de kinderschoenen in die zin. Uh, zeker in deze arbeidsmarkt dat je merkt dat mensen jou steeds minder, minder goed te vinden zijn. Of dat wordt dan toch wel een topic. Uh, ons verloop is gelukkig niet heel hoog, maar we merken wel dat bij de laatst bijgekomen uitzendkrachten bijvoorbeeld die eigenlijk de bedoeling hebben om te blijven, dat daarvoor heel veel verloop zit naar verhouding. Dus daar komt die vraag naar boven van ja, hoe ga je die binden en boeien?	Succesfactoren
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: Uhm, nou, we stellen ze gewoon open toch uh, zo ja, dan heb ik het vooral over de uitvoerende vacatures. De de hogere functies gaat eigenlijk wel dat we slagen er wonderwel altijd wel in om iemand te vinden. We hebben wat dat betreft zelf ook wel een groot netwerk. Uh, maar vooral de uitvoerende functies, die proberen we in te vullen door uh ja, door gewoon zelf te werven, maar ook door bureaus in de regio Zeeuws-Vlaanderen en Walcheren in te zetten en soms heel gericht bepaalde functies ergens onder de aandacht te brengen. Uh, we proberen zoveel mogelijk stagiaires bijvoorbeeld van een laboratorium uh school binnen te halen. Dat je daar toch ook een band mee opbouwt, dus ook richting onderwijs waar activiteiten te doen. We staan wel eens op beurzen en van die speeddate bijeenkomsten.	Invullen vacatures
T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D: We hebben wel de gewoonte om vacatures intern open te stellen, maar daar is weinig uh, interne doorstroming.	Invullen vacatures

T5 Transcript_ D.Rijpers.docx	D:Ja.	Bekendheid term CM
V4 Transcript E.Pauwels.docx	E: *Mompelt* op en af het werk dat je moet doen dat doe ik en voor de rest ja komt zoals het komt.	Succesfactoren
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Aandachtspunten voor de mensen zelf is eigenlijk. Uh. Wat ik al eerder aangekaart hebben van uh, zorg dat de mensen gemotiveerd blijven, luister naar de personeel. Wat zijn de werkomstandigheden? Wat willen ze? Maar willen ze naartoe gaan dat is ook belangrijk he.	Motivatie/drijfveren
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: D'r zit een stukje opleiding aan vast. Uh, maar ja goed, als mensen die gemotiveerd zijn, dan kan je wel zeggen van je gaat die cursus doen, maar dan komt er ook niks van terecht.	Motivatie/drijfveren
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Dat doet Heros uh ah fijn dat is een beetje in de kinderschoenen denk ik nog steeds. We zijn op zoek naar uh inderdaad geschikte kandidaten omdat zeker in het vakgebied elektrotechniek ja schrijnend tekort is aan mensen.	Beleid
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: Dat is ook zo he. Dus de motivatie, ik vind personeel dat de mensen van de technische dienst over t algemeen gemotiveerd, ruimdenkend zijn binnen hun vakgebied, maar dus ook graag eens even willen kijken bij de elektro van he, wat is dat daar allemaal?	Motivatie/drijfveren
T9 Transcript E.Kosmac_.docx	E: En zeggen van hé, ik vind het niet prikkelend genoeg bij de een en dan ga ik eens kijken en snuffelen bij iemand anders. En dan zijn ze meteen	Motivatie/drijfveren

	weg.	
T9 Transcript <u>E.Kosmac_.docx</u>	E: Kan altijd waardevol zijn dat iemand met een frisse blik daar tegenaan kijkt he. Kijk, wij raken natuurlijk op een gegeven moment geconditioneerd in omstandigheden. En kijk, nu is t natuurlijk zo zeker in mijn vakgebied als teamleider van technische dienst. Oke, we weten ik heb nog twee elektromonteurs lopen, nou ja, allebei inhuur.	Beleid
V4 Transcript <u>E.Pauwels.docx</u>	E: Misschien wel maar daar moet je zelf om vragen denk ik. Als je tevreden bent met het gene wat je doet dan blijf je daar.	Doorstromen/groeien
V4 Transcript <u>E.Pauwels.docx</u>	E: Nee dat geloof ik niet. Of je moet het zelf aangeven dan misschien wel maar.	Beleid
V4 Transcript <u>E.Pauwels.docx</u>	E: Nee. Ik ben ver uitgegroeid.	Doorstromen/groeien
T9 Transcript <u>E.Kosmac_.docx</u>	E: Nou ja, dat papiertje is natuurlijk wel een basis.	Opleiding als basis
T9 Transcript <u>E.Kosmac_.docx</u>	E: Nou ja, ik bedoel maar als ik echt zomaar iemand in dienst zou mogen nemen, dan zou het liefst iemand zijn uh die nog uh nou jong in zijn carrière staat in ieder geval. Die al een goede basisopleiding heb gehad en een stuk ervaring dat wel. En daarna uh, dat ie dan meeloopt daarna naar inderdaad een specifieke specialisme kan gaan uitvoeren.	Arbeidsmarkt
T9 Transcript <u>E.Kosmac_.docx</u>	E: Uh ja Heros binden en boeien nouja in ieder geval Heros is uh heeft één groot, sterk punt en dat is natuurlijk de flexibiliteit he. Uh zo zie ik het altijd maar. Flexibiliteit, creativiteit in je werk en dat is	Succesfactoren

	hetgeen wat mensen die hier werken enorm aanspreekt. Ook de laagdrempeligheid van beslissingen nemen er zijn dingen die heel snel gedaan moeten worden maar ook gedaan kunnen gaan worden zonder dat het over twintig verschillende schijven moet gaan he wat je bij andere dus wel hebt.	
T9 Transcript <u>E.Kosmac_.docx</u>	E: Uh laat staan goede mensen, laat staan ook mensen die door willen groeien, uh wij zijn toch eigenlijk een klein bedrijf he als je dat zo vergelijkt met de rest. Dus de mensen die beschikbaar zijn, die nog jong zijn, net afgestudeerd zijn die zoeken toch eigenlijk wat meer de grotere bedrijven, omdat ze daar toch iets meer doorstromingsmogelijkheden hebben, en wat meer kennis kunnen uitbreiden. Uh dus we kijken ook wel naar mogelijkheden om dus in principe de mensen die toch een een technische kennis hebben en interesse hebben om die te kunnen laten doorstromen misschien richting elektrotechniek.	Arbeidsmarkt
V4 Transcript <u>E.Pauwels.docx</u>	E: Uh nee niet echt.	Bekendheid term CM
V4 Transcript <u>E.Pauwels.docx</u>	E: Uh nee we liepen hier maar met 4 of 5 man.	Succesfactoren
V1 transcript_ <u>F.Lauret.docx</u>	F: Ja! ja, zeker weten. Uh ik ben uh namelijk iemand die graag dingen verbeterd. Zowel qua ecologie services als uh een stukje verbetering in het proces. Daar wordt inderdaad naar geluisterd en er worden ook stappen ondernomen en Ton had ook tegen mij gezegd van je doet maar wat je denk dat goed is. Dus inderdaad er word zeker geluisterd.	Succesfactoren
V1 transcript_ <u>F.Lauret.docx</u>	F: Nee uh.	Bekendheid term CM

V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Nee, nee nee ik kan wel degelijk in groeien, uh ik krijg ook wel verschillende taken van Ton toebedeeld zeg maar, dat gaat wel langzaam natuurlijk. Maar op die manier kan je wel je manager ontlichten zodat zijn eigen taken weer beter kan gaan uitoefenen. Dus die groei zit er dan wel in, maar zit er ook een groei in hogerop dan voor mij als operator, ik denk niet dat dat voor mij hoeft.	Doorstromen/groeien
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Pfoeh.. uhh dat is een hele moeilijke vraag. Uhmm ik denk als het werk een sleur begint te worden..	Werkdruk
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Uh ik denk toch dat je dan meer de kanten op moet van een administratief type moet gaan. Ik ben meer uh een man van op de werkvloer. Mannen van de werkvloer kunnen ook manager worden dat hoor je mij niet zeggen. Maar ik zou niet weten wat voor opleiding ik daarbij zou moeten doen. Misschien een stukje management.	Opleidingen
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Uh ja, Naar mijn geval wel, ik kan niet voor andere spreken uh Heros is vrij open met wat iemand wilt doen, ze luisteren ook graag naar je, we worden echt behandeld als mensen, je bent hier geen nummer maar echt een persoon. Als je zegt ik wil dit leren of dat leren houden ze daar rekening mee en dan krijgen we daar ook de kans voor om dat te gaan doen, zeker weten ja.	Beleid
V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Uh jawel, ik uh zoverre de opleidingen natuurlijk om je eigen uh beter, dieper in het vak in te zetten. Binnenkort heb ik bijvoorbeeld een munitie herkenning. We komen regelmatig met munitie in aanraking natuurlijk.	Opleidingen

V1 transcript_ F.Lauret.docx	F: Uhm de mentaliteit.	Motivatiedrijfveren
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Absoluut!	Arbeidsmarkt
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Bij de productie weet ik dat niet, bij de technische dienst zijn we daar wel mee bezig omdat we natuurlijk ook wat oudere teamleiders hebben die uiteindelijk met pensioen gaan.	Doorstromengroeien
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Binnen Heros weet ik niet of uh dat op korte termijn een grote bijdrage kan leveren omdat je met zo'n krappe arbeidsmarkt zit. Want je moet dan misschien ook mensen gaan afschilderen op de functie die ze niet kunnen of die niet een doorgroei mogelijkheid bieden en dan is het boeien er wel weer af.	
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Daar heb ik geen idee van maar ik geloof wel dat dat best een breed scala is waar je allemaal trainingen kunt doen dus.	Opleidingen
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Dat je er mee bezig blijft. Dus niet iets inzetten en daarna weer loslaten.	Succesfactoren
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Een beetje.	Bekendheid term CM
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Heh ja!	Arbeidsmarkt
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Hetgeen wat ik nu doe uh ja, we zijn de laatste jaren wel een beetje doorgegroei met cursussen we	Doorstromengroeien

	zijn meer elektrisch gaan doen, dus op dat gebied zijn we wel doorgegroeid. Er zijn meerdere meer dingen gaan doen eigenlijk die we in het begin nooit deden. Wat dat betreft elektrisch gezien, dus daar zijn we wel wat in gegroeid en dat zou misschien ook nog wel verder kunnen gaan.	
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Inlenen en als dat niet bevalt proberen we opnieuw iemand aan uh aan te trekken.	Arbeidsmarkt
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja daarom krijgen we dat mensen vaak wel tegen elkaar dingen zeggen maar ja als ze dan ergens zitten waar het naar buiten komt dan durven ze meestal niets te zeggen ja uiteindelijk vind ik uiteindelijk toch bij Heros terecht moet komen want uh. Ik zit al 24 jaar bij Heros en uh ik weet heel goed dat uh de samenwerking onderling toch heel belangrijk is om het werk allemaal goed te laten gebeuren.	Succesfactoren
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja het zou heel belangrijk zijn dat ze de motivatie en de samenwerking weer uh terug pijl kunnen krijgen tegenover zoals het nu is. Dus uh er is gewoon heel veel onrust onder elkaar en uh.	Succesfactoren
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Ja intern maar ja intern zit uiteindelijk ook aan de de tax die je kan vinden want er is overal een personeelstekort. Uh advertenties uh ja maak Heros aantrekkelijker via social media te delen. Probeer in die richtingen uh meer uh. En het werk inhoudelijk ook goed te omschrijven wat het inhoudt en wat het leuk of niet leuk maakt.	Arbeidsmarkt
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja nieuwe mensen die uiteindelijk in vaste dienst kunnen komen.	Arbeidsmarkt

T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja uh we hebben heel veel mensen die ja dat in de functioneringsgesprekken toch wel aangeven dat uh de samenwerking en uh de sfeer onder elkaar heel erg achteruit gaat.	Functioneringsgesprekken
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja wij hebben ieder jaar zijn budgetten voor opleidingen en dergelijke, ik denk wel dat dat er bij Heros is.	Beleid
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Ja, ik uh, ik vind van wel. Uiteindelijk is het ook weer een deel van je leven, want zeker als je al lange tijd uh hier werkt, dat is toch iets, ja, het hoort bij het dagelijkse bezigheden he ja, dat voelt toch een soort de betrokkenheid van uh, met het bedrijf.	Succesfactoren
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Ja.	Bekendheid term CM
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Ja. We proberen uh zelf ook wel eens wat mensen te sprokkelen en te vinden door in te lenen en die we dan uiteindelijk uh een contract aanbieden. Uh we hadden afgelopen jaar nog ééntje gedaan was eigenlijk ZZP'er maar.	Invullen vacatures
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Ja.. toch wel het bieden van een goed salaris, hmm goede werkomgeving opzich ja uh voor de rest ja tis altijd afwachten of iemand blijft ja of nee maar denk dat de de dat de grote lijnen van Heros wel goed zijn voor het personeel.	Succesfactoren
T2Transcript_ J.Bouwman.doc x	J: Meestal wel he?	Succesfactoren
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Nee geen flauw idee eigenlijk. Denk dat dat wel	Beleid

	een beetje tegenvalt.	
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Nee ik zit liever in het veld, ik ben niet zo van de computer.	Motivatie/drijfveren
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Nee ja ze weten dat ik lasser en uh onderhoud dat dat mijn hoofd dingen is.	Succesfactoren
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Nee, eigenlijk uh ook niet.	Succesfactoren
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Soms wel, soms niet.	Succesfactoren
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Uh de laatste functioneringsgesprek die ik had, twee maanden geleden uh kwam dat wel ter sprake van uh zou je willen omscholen naar bijvoorbeeld iets van elektrisch, om later misschien daar in die functie wat door te groeien of wat dan ook. Maar echt zekerheden zijn dat niet. Het is allemaal van misschien of en ik heb uh in het verleden wel eens een keer ook nog eens een cursus gedaan, leidinggeven dan via Heros want ik gaf ook wel eens aan tijdens een vorige functioneringsgesprekken van uh ik zou later wel wat willen doorgroeien en toen heb ik zo'n cursus nog een keer gedaan. Maar ja, buiten dat daar is het eigenlijk bijgebleven dus daar zijn er wel signalen van oh, je zou ook best wel kunnen en mogen en uh willen dan zelf ook wel, maar buiten de signalen om, ja, je hebt geen zekerheid van oh ik ga daarnaartoe werken, want er zijn er misschien nog drie, vier, vijf die dan misschien later ook weer willen. Dus ja, dan sta je daar misschien met zn vieren op oudere leeftijd en iemand horen om een bepaalde functie doen, aan die andere. Die denken van oh nou ben ik wel te oud om nog iets anders te gaan doen.	Doorstromen/groeien, Opleidingen

T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Uh ik moet regelmatig mensen inhuren en dat wil wel eens problemen met zich mee brengen dat er niemand is. Uiteindelijk uh lukt dat dan weer wel, vroeger vroeger dan was het een stuk makkelijk om die in te huren dan als het nu is dus ja. Dat merk je wel.	Arbeidsmarkt
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Uh ja er worden, als je wilt kan je gewoon opleidingen volgen dus uh doen ze niet moeilijk over. Je moet het wel zelf aangeven.	Opleidingen
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Uh zegt me niks.	Bekendheid term CM
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J: Wat dat betreft, tot nu toe eigenlijk uh niet echt, vind ik.	Beleid
V8 Transcript J. Potter.docx	J: Weinig of niet.	Doorstromen/groeien
T3 Transcript_ J. van Hoof.docx	J: Zorgen dat de mensen echt de motivatie hebben om zo'n functie te gaan doen en niet alleen voor het geld doen. Ja, salaris ja iedereen gaat voor zijn salaris gaan werken maar ja dat moet natuurlijk niet de drijfveer zijn om uh om een andere functie te gaan doen want dan ga ik meer verdienen moet wel echt de motivatie zijn, en dat je echt achter uh de functie staat.	Motivatie/drijfveren
V9 Transcript J.v Driessche.docx	J:Uh de term uh ja, kan me wel iets bij voorstellen als je het zo zegt.	Bekendheid term CM
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Een beetje, niet echt heel duidelijk.	Bekendheid term CM

V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Ja uh.. een beetje denk ik wat ik uh ja dat roepen ze wel al wat langer maar er bestaat een kans dat ik leermeester zou mogen worden in de toekomst dus dan willen ze toch wel mensen verder gaan opleiden.	Beleid
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Ja voor mij wel.	Doorstromen/groeien
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Ja.. gewoon vaak pfff je moet er vaak zelf achteraan gaan enzo.	Succesfactoren
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Uh ervaring denk ik. Ik had al papieren maar ik denk dat de meeste dat hier niet hebben. En naar competenties, kennis en ervaring vallen ook onder competenties maar wij noemen ze overige competenties, dat is bijvoorbeeld je sleutels thuis graag aan je auto dan heb je eigenlijk die competentie maar niet de papieren. Werden er zulk soort vragen ook een beetje gesteld?	Succesfactoren
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Uh ik zou nooit helemaal van mijn eigen functie af willen, ik zou niet hele dagen zelf op een kantoor kunnen zitten, maar om het te compenseren dat lijkt mij heel mooi.	Doorstromen/groeien
V3 Transcript_ K. Trier.docx	K: Wisselend.	Succesfactoren
V7 Transcript_ M.Hommel.doc x	MH: Het is intensiever geworden ja.	Werkdruk
V7 Transcript_ M.Hommel.doc x	MH: Ik ben Marco Hommel, ik uh werk voor AB zeeland of uh AB werkt. Ik uh ben hier al bijna 16 jaar ingehuurd en ik ben shovel machinist.	Via uitzendbureau

V7 Transcript_ M.Hommel.doc x	MH: Ik denk wel dat ze dat ze mensen uh uh. Het is een heel groot verloop van mensen, dus uh ze proberen iedereen wel dingen te laten doen wat eigenlijk uh ja boven de pet maar niet iedereen kan hier hetzelfde werk doen.	Beleid
V7 Transcript_ M.Hommel.doc x	MH: Ik heb er nog nooit van gehoord.	Bekendheid term CM
V7 Transcript_ M.Hommel.doc x	MH: Uh nee eigenlijk niet, ik denk dat dat is zo gegroeid eigenlijk, 16, 16 jaar geleden was er hier heel veel minder zeg maar dus het was een paar mensen en een paar machines en ga maar rijden. Eigenlijk niet, om zelf te leren. Er heeft eigenlijk nooit iemand gezegd van, uh ja maar goed er zijn een wel dingen die ik niet niet kan maar ook dingen die ik niet wil.	Succesfactoren
V7 Transcript_ M.Hommel.doc x	MH: Uh nou eigenlijk door wat er op het ogenblik een beetje speelt, dat dat uh geschuif met mensen en allemaal uh eilandjes en zulke dingetjes allemaal. Dat zal je wel vaker gehoord hebben denk ik?	Motivatie/drijfveren
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Competentiemanagement is Heros, bij Hero is er wel een beleid om te kijken of mensen kunnen doorstromen van de ene afdeling naar de andere. En dan is het natuurlijk een kwestie van een stukje ervaring en je weet dan of mensen voor bepaalde dingen competent zijn. Wat als je een collega kent al enkele jaren dan weet je van hé dat zou iemand kunnen zijn in plaats van functie A functie B zou kunnen doen.	Doorstromen/groeien, Beleid
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Dit is echter toch een stukje betrokkenheid van de mensen, de wil om mee te willen denken en doen. Dat vind ik wel een belangrijk iets. Het is niet gaat	Succesfactoren

	niet alleen om de centjes of een bepaalde functie. Nee, je moet ook echt iets willen. Ja en daar achter staan. En daar ja ja.	
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Eh niet helemaal eerlijk te zijn ja ken het wel. Maar precies de inhoud is een tweede is niet mijn vakgebied. Laten we daarop houden.	Bekendheid term CM
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Het het ligt in eerste instantie gewoon aan de mensen zelf die gekomen. Het ligt niet aan de situatie hier. Maar t is om de de inzet en de bus. Ja, hoe moet dit zeggen? De beleving van de mensen die hier wel willen komen werken, je moet dat willen. Je moet, je moet die drive hebben om duurzaam te willen zijn. Eh, dat scheelt al heel veel. Het komt de het moed van de mensen zelf uitkomen. Ja, waar vind je zo iemand bij wijze van spreken? Dat kan iemand zijn die twintig jaar achter de kassa gestaan had bij de Albert Heijn, bij wijze van spreken het waarom? Hoe zit iemand in mekaar? Wil, wil iemand als iemand wil, dan kan die veel. Met gezond boerenverstand kan je van functie a naar functie b een functie c doorgroeien, maar je moet wel willen. Dat is de grote grote probleem.	Motivatie/drijfveren
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Ja, is wel degelijk wat. Ik zoek zelf ook mensen voor in het laboratorium op dit moment dus. En ik ben al iemand die natuurlijk vanwege m'n functie al jaren mensen aanneemt. Ja, je ziet toch die krapte, de laatste jaren worden het steeds erger en het niveau wordt ook steeds lager. Helaas.	Arbeidsmarkt
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Ja, ze doen altijd die willen doorgroeien, zijn er altijd die ze, die vinden het wel lekker op een bepaald niveau, verder geen gezeur aan je hoofd. Ik noem maar iets. Ja, die ook niet altijd makkelijk hé. Je moet een bepaalde opleiding hebben hé. Het is niet slecht om te zeggen van ok, je Pietje neem	Doorstromen/groeien

	functie effe over. Ja, je zit, en met het feit dat bepaalde opleiding en ervaring.	
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Poe een prettige werksfeer creëren. Een heel horizontaal bedrijf, hé dat werkt ook mee. Uhm, mensen overal bij betrekken en dat denk ik wel een natuurlijk primaire en secundaire arbeidsomstandigheden zijn ook niet slecht bij Heros.	Succesfactoren
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Salaris, noem maar op. Ja ja.	Motivatie/drijfveren
T4 Transcript_ P.Aerts.docx	P: Tot nu toe is het nog steeds gelukt, zij het dat ik m'n lat steeds lager moet leggen. Waar ik eerst voor mezelf had iemand moet dat, dat en dat kunnen. Ja, soms lag ik wel eens om, ben ik al blij dat ze wel zeker veters kunnen strikken. Ja maar eerst ja je op een maand ga je grenzen verleggen. En ja, dan is t misschien kijken of het intern kunnen oplossen door extra aandacht te schenken aan iemand die aanneemt om extra begeleiding. Want t is moeilijk. T Is heel moeilijk de laatste jaren. Ja hé. Ik zie het ook aan het niveau van de stagiaires die bij ons komen.	Invullen vacatures
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Euh, nou, dat denk ik wel. Kijk uiteindelijk wat je ziet he, als ik een machinist als voorbeeld neem de dat de traditionele machinist zoals die er vroeger was, die zijn er eigenlijk niet meer. En die mensen die hebben andere interesses gekregen zijn andere dingen gaan doen plus de hoeveelheid mensen die er zijn zijn minder, dus het aantal daarmee ook. Nou, en als die mensen dan kunnen kiezen tussen te werken waar Heros of werk ergens anders kiezen ze misschien eerder voor ergens anders he, dit is toch bepaald soort werk? T Is t is vuil werk tussen aanhalingstekens. Anderzijds je zit hier in een geweldig nieuwe machine, dus dat is weer de andere kant. Uhm en ja goed, ik vind Heros een b bedrijf wat	Beleid

	goed betaald platte organisatie, t is hier altijd oke en mensen gaan met een fatsoenlijke manier met elkaar om. Dus daar zie ik geen problemen in, maar euh nee ja ik denk competenties is is absoluut belangrijk. Ik bedoel je wil vaststellen dat iemand iets kan. Uhm, en er is iets nodig om te doen dus hoe maak je die match? Nou ja, dan moet je dan moet je wel iets iets gaan ontwikkelen. Dus ik denk he competenties, ja competenties zo ver belangrijk om vaststellen van wat is die? Uh, hoe definieert niveau wat iemand moet kunnen?	
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Ja, weet ik ook alles van. Ik bedoel, ik spreek natuurlijk ook met alle uitzendbureaus hier in de in de regio. Euh ik euh. Er word regelmatig ook uitgenodigd. Euh, veel focus op arbeidsmigranten omdat dat eigenlijk de enige kant nog is waar je echt veel mensen weg kan halen. Anderzijds zat ik ook nog euh overweeg is om eens te kijken naar mensen met afstand tot de arbeidsmarkt he ik bedoel, dat is ook iets wat bij Heros..	Arbeidsmarkt
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Nou hartstikke. Uhm, ik heb daar zelf natuurlijk in mijn carrière heel veel mee gewerkt. Uh, zowel voor mezelf als voor mijn teams. Uh, ik zit al geruime tijd in euh, in leidinggevende functies, dus ik heb daar eigenlijk altijd mee gewerkt.	Bekendheid term CM
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Nou ja, dus dus dan ook, e dan heb je een stukje cultuur natuurlijk. Je hebt te maken met de nieuwe generaties. Ja, het is gewoon heel essentieel ding he. Heros is een bedrijf waar de meeste mensen die hier werken al vrij lang werken en 20 25 jaar is echt niet niet raar, maar daarmee ook een heel traditioneel bedrijf zoals het vroeger was.	Invullen vacatures
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Nou, daar heb ik ook alweer een stap in gemaakt. Dus ik werk ook met heel veel stagiairs he. Dat is	Invullen vacatures

	zeker een van de dingen die ik gelijk heb gestart, is ons laten certificeren voor het werk met stagiairs. Uhm ja, ik denk ook naamsbekendheid bijvoorbeeld. Is een ding he? Ik bedoel uh wa, wat weet men van Heros, Ja weet je ze helemaal niet, men denkt dat wij eigenlijk Yara zijn. Want en dit is voor iedereen gevoelsmatig Yara he, dus da's 1 werken stagiairs is 1 euh. De combinatie leggen met de met opleidingen dus ook met Hz. Ben ik in een in een overleg orgaan. Zit hier in de North Sea Port euh consortions enz. Dus he we proberen eigenlijk alles wel aan te pakken. Ik denk dat we misschien zelfs nog een stap verder kunnen naar nou ja naar uh naar uh gastcolleges op op op scholen bijvoorbeeld, of dat soort zaken dus echt zorgen dat je dicht bij de nieuwe populatie bent die uh ja, die functies zou kunnen vervullen.	
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Nou, dat is ook een euh, een stukje waar ik euh bij betrokken ben geweest. Ik bedoel dit zijn allemaal dingen, maar dat is natuurlijk vrij jong hier zit wat mij op is gevallen, hoe dat ging en euh ja goed, The Human Capital we weten allemaal dat is een probleem aan het worden en is het al voor een voor een deel. Uhm, wij werken veel met inhuur. En ja, dat heeft ook te maken dat uh of dat als gevolg daarvan zie je dat je dat inderdaad binden en in houden euh als als onderdeel van het h dat het hele spectrum van loopbaan zeg maar binnen Heros en ook buiten Heros. Uhm ja, anders in moet gaan richten vind ik. Dus ik zeg ook he hoe? Hoe ziet ons om boarding proces eruit? Hoe ziet ons? Uh uh, nou ja, het een huidig proces. En hoe ziet ons uitstroomproces eruit. Het is wel de instroom, doorstroom, uitstroom wat wij als thema benoemd en en gezegd nou, daar moeten we dus even goed naar gaan kijken. E instroom, nou ja, bijvoorbeeld ook wij werken hier veel met de uh met arbeidsmigranten. Hoe stromen die hierin? Nou, dat wil je niet weten. Ik heb zelf ervaren ik heb me mijn vorige werk heb ik hier met heel veel met arbeidsmigranten gewerkt. Ik werkte toen bij bedrijven die in de de zomerperiode 600 man binnen	Succesfactoren

	lieten komen.	
T7 Transcript_ R.Spruit.docx	R: Want ook binnen Heros is het zo dat wij euh ja, nog geen uh nog geen euh echte sturing daarin hebben. In t kader van wat wordt er nou van een gemiddelde machinist gevraagd, of is er nodig of andere mensen binnen mijn team trouwens euh op die functie he. We hebben een functie profiel en daar staat wel iets in. Maar als je dan heb in de koppeling naar euh opleiden uh evalueren, uh aftoetsen, uh, noem maar op he. Dus alles wat je dan mee kunt doen, uhm gebeurt dat eigenlijk niet.	Beleid
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Dat is ook een beetje baanzekerheid.	
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Een beetje.	Bekendheid term CM
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Hm ja of in ieder geval binnen mijn afdeling wel laat ik het zo zeggen.	Beleid
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Ligt aan de functie. Als ik kijk naar de functie, bijvoorbeeld van Wilfried en mijn leidinggevenden, kom heel veel ervaring ook bij kijken. En dat ja in de bodem as is niet in cursus of.	Ervaring
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Nee, op t moment niet. Ik vind het wel goed zo.	Motivatie/drijfveren
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Nee.	Doorstromen/groeien
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Nou ja, ik heb verder natuurlijk ook geen scholing hiervoor voor ofzo en je krijgt gewoon wel die kans om zoiets te doen. Heb Wilfried die kijk naar je	Opleidingen

	kwaliteiten natuurlijk en.	
V5 Transcript_ S.Rooij.docx	S: Uhm ja, hoe moet ik dat uitleggen. Ja, je doe gewoon je best dat het goed gaat met het bedrijf.	Succesfactoren
V6 Transcript_ T.Berkelaar.doc x	T: Al zal ik misschien dat zou willen wel, maar ik weet niet of ik dat wel zou willen.	Motivatie/drijfveren
V6 Transcript_ T.Berkelaar.doc x	T: Da's van jou de eerste keer dat ik het hoor.	Bekendheid term CM
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ik ben. Nee, nee, nee. Ik wil graag weten wat er gebeurde, dan ben ik toch goed op de hoogte dus. En nee, ik mis dat helemaal niet. En ik vind ook helemaal niet erg om te doen. Maar het is niet zo.. Sommigen zeggen dat ik buiten ben buitenpoort en draait de knop om en dan ga ik naar huis. Dat is bij mij absoluut niet het geval uh, maar ja, dat kan eigenlijk ook niet als je als je deze baan hebt. Want je moet eigenlijk..	Werkdruk
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ik denk dat dat per afdeling verschillend is voor de ene zal dat zeer waardevol zijn, voor de ander iets minder. T Lijkt een beetje aan de werkzaamheden en datgene wat je moet doen. En als je elke dag twintig ton moet wegstrepen, dan heb dat niet zoveel zin denk ik. Maar euh, bij een andere functie misschien wel.	Beleid
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ik denk het grootste aandachtspunt is dat je daar iemand voor aanstelt. Die echt die goed weet hoe het in elkaar steekt en dat ook goed bestuurd. En en en euh opvolgt. Niet vrijblijvend dan echt iemand die daarvoor is, die dat de kennis daarvan heb en die weet hoe hij het moet aanpakken en dan ook opvolgt, want anders dan gaat dat euh, geen succes	Succesfactoren

	worden.	
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ja, dat dat dat doen we denk ik dat doen we ik dan ga ik ook binnen mijn eigen euh groep zeg maar. En man Gert-Jan is nu naar de non uh Non Ferro Plant gegaan en de Fonny zit nu op de Schoolstraat.	Beleid
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ja.	Bekendheid term CM
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Ja. Gewenst is natuurlijk vast personeel uh, met met de juiste opleiding, maar ja, die die zijn momenteel niet te krijgen. Dus en dan is denk ik euh zzp er nog een hele welkome aanvulling.	Arbeidsmarkt
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Maar ik denk wel dat het belangrijk is dat de dat als je dat straks grootschaliger wilt opzetten, dat de mensen gehoord worden, de mensen gezien worden en de mensen geholpen worden. Denk had het anders snel terug zou zakken.	Succesfactoren
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Naar de competenties en en kijken wat hebben we, wat hebben we in huis en en kunnen we daar wat mee? Euh. Kijk, als je natuurlijk twee plekken heb je hebt maar één man, dan wordt het lastig natuurlijk. Maar ja, maar als wij die mogelijkheid hebben en de wil is er van de mensen zelf dan, dan doen we dat zeker ja.	Succesfactoren
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Nee ik denk dat ik denk dat iedereen kan doorgroeien bij Heros, maar dat moet een plekje zijn natuurlijk. En je moet de capaciteiten hebben.	Doorstromen/groeien

V6 Transcript_ T.Berkelaar.docx	T: Nee nee ja ik ben binnengekomen als kraanmachinist en zodoende doordat ik uh ja wat ik deed en zo kwam er weer een functie vrij, en zo kwam er eigenlijk in de in de vakantietijd was dat was er iemand ziek geworden. En toen vroegen ze mij van goh wil je daar rondlopen? Uh, wil je dat gaan begeleiden op het hele terrein? En toen deden we eigenlijk het hele trein ook schroot ook houtpark van alles. En toen hebben ze gezegd van uh, zie je dat zitten? Nou ja, dat heb ik toen gedaan in de vakantietijd. Nou ja, die persoon door ziekte is die weggegaan bij Heros. En toen vroegen ze of ik dat helemaal wou gaan doen. Nou ja, daar heb ik een gesprek mee gehad toen bij directie en ook bij Dimphy, nou dan stond er een vergoeding tegenover. Nou ja, bepaalde tijd vind ik perfect dat iemand een vergoeding voor krijgt. Maar dat is eerst iemand laten zien dat het wederzijds is of dat goed is. Nou, dat was toen goed en toen heb ik die functie gekregen zeg maar.	Doorstromen/groeien
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Nou, ik denk aan stabiliteit geven in het leven, een uh een een goed euh salaris. En euh ja toch ook wel uh, zoals de kantine bij wijze van spreken heel veel andere dingen. Ze kunnen opleidingen volgen. Dus ze hebben heel veel mogelijkheden uh voor de mensen. En dat Heros ook z'n best doet van zijn kant om om die mensen te binden dan	Motivatie/drijfveren
T6 Transcript T. van Ingen.docx	T: Uh, ja, daar ben ik van op de hoogte, want ik heb uh regelmatig mensen nodig en dan weet ik hoe moeilijk het is om er een paar binnen te krijgen.	Arbeidsmarkt
V6 Transcript_ T.Berkelaar.docx	T: Uh, ze zijn ze gaan nu uh, weet ik dat ze een opleiding gaan starten zeg maar ook met uh een uitzendbureau om uh ook operators op te leiden zeg maar uh binnen Heros. En dat die ze, dat gaat binnenkort van start. Op een een hoofdoperator zeg	Opleidingen

	maar, die dat uh, die voor dat naar school gaat en dat gaat begeleiden zeg maar ook met De De Pooter.	
V6 Transcript_ T.Berkelaar.doc x	T: Waardering.	Succesfactoren
BM1 Transcript V.Verstraete.doc cx	V: Ben ik zeker mee bekend ja.	Bekendheid term CM
BM1 Transcript V.Verstraete.doc cx	V: Heel belangrijk zij. Sowieso hebben ze daar zelf heel veel vragen en behoefte naar. Uhm, want bijna bijna al onze leidinggevenden zijn doorgestroomd vanuit de werkvloer. Dus uhm je ziet dat zij geen uh management opleiding hebben of uhm weinig tot geen leidinggevende ervaring soms in in voorgaande functies wel. Uhm, maar d'r ligt gewoon heel veel behoefte van hoe doe ik het en dat is vanaf begin van een stukje gespreksvoering tot uh coaching, tot uhm, hoe zit uh de Wet verbetering poortwachter in elkaar? Ja en want uiteindelijk, wij zijn een hele platte organisatie. Uhm, waarbij we eigenlijk bij de uhm ja de werkvloer hebben. Iedere locatie heeft n leidinggevende seniors heet t bij ons en daarboven staat de directie. En daarnaast heb je alle staffuncties. Dus we hebben heel weinig managementlagen. Heel weinig hoofden. Nou ja, hoe je t ook wil noemen, wat gewoon maakt dat uhm, dat je als leidinggevende sterk in je schoenen moet staan en weet wat je aan doen bent omdat je niet direct kunt terugvallen op iemand Uh ja, ze kunnen bij mij terecht. Ze hebben allemaal een coach en ze kunnen bij directeur terecht. Maar uiteindelijk ben je wel solistisch in je functie. Uh. Ja. Dus blijft t gewoon heel belangrijk dat zij zich blijven ontwikkelen	Succesfactoren
BM1 Transcript V.Verstraete.doc cx	V: Ja het komt altijd terug. T Komt altijd terug. Ja. Ja, maar k zeg vanaf begin af aan van. Van. Uh, van werving en selectie tot tot uitstroom en t zit er altijd wel in. En uhm, en t ja t zit gewoon verweven in onze	Succesfactoren

	ons. Uh strategisch personeelsbeleid en ons opleidings beleid. Ja maar t is geen losstaand geheel.	
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Ja vooral top down, we willen een bepaalde richting uit en willen bepaalde. Uhm. Ja. Mmm. Uhm. Nee dus wij gaan daar wel kaders aan geven, richtlijnen aangeven. Noem het beleid als je t zou willen. Maar t is wel een wisselwerking. Dus k zeg, wij bedenken de lijnen uit. Volgens komt de leidinggevende erbij en gaan we het met z'n allen uitwerken en zij doen t wel weer verder naar beneden uitwerken. Ja. Andersom, als we vanuit de werkvloer een goed idee is, is het ook goed.	Succesfactoren
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Ja. En datzelfde geldt voor onze leidinggevende. Die krijgen iedere twee keer per jaar uh, training in leidinggeven Uhm. Ja. Dus t is wel opgenomen in ons scholing, opleidings en personeelsbeleid.	Succesfactoren
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Ja. Uhm ja eigenlijk al gaandeweg. Nou ja, omdat ik uh onze onze directeur, die heeft uhm een bepaald beeld. Hij wil gewoon een hele mooie organisatie neerzetten. He groei is zeker niet onze ons streven, maar gebeurt omdat er de vraag naar is. Uhm en eigenlijk vanuit die gedachte heeft hij regelmatig ideeën. Jo, we gaan die kant uit of we gaan zitten, of we gaan zo maar bij uhm mijn collega die je net heel even kort heb gesproken. Zij is uh onze opleidings coördinator en is heel erg uhm, gericht op van leuk dat jij die ideeën hebt maar hoe gaan we t dan praktisch uh ten uitvoer brengen. Uhm Maar wat is er nodig? Waar liggen de behoeften? Waar ligt de vraag? En ook andersom. Onze uh uh. Onze medewerkers en onze leidinggevend en geven t ook echt aan. Hier wil ik dit vind k leuk, hier wil ik iets mee. Of he. Bij mijn vorige werk deden we dit en dat wil ik graag hier ook. Uh ja introduceren. Dus t is een beetje al gaan, uh al gaandeweg he. T Is geen vaststaand gegeven. K Zeg t is opgenomen in t personeels en opleidings beleid.	Introductie CM

	Dus vanuit die uh ja, vanuit die hoek pakken wij dat ook echt wel aan. Uhm, en ik denk dat ons grote voordeel is dat we nog relatief klein zijn. Uhm, dat er ook nog heel veel kan.	
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Mmm. Al de rest. Uhm. Nee wa wat ik net zei. We zitten echt in een uhm. Ja in een in een overgang waarbij we uh nu merken dat we te groot worden om inderdaad met papieren te werken. En we moeten gewoon echt een professionaliseringsslag maken en daar zijn we gewoon keihard mee bezig. En daar gaat nu eigenlijk al onze tijd en energie naartoe. Uhm, wat maakt dat het stuk personeelsbeleid gewoon goed moet staan. Het is uh de de uhm. Uh, we hebben ook een meerjarenplan voor de organisatie. Nou, dat loopt dit jaar zeg maar weer af, dus dat moet ook weer herzien worden. Hernieuwd worden. Dus d'r zijn op dit moment nog te veel andere zaken die net iets meer prioriteit hebben om ons richten op. Uhm echt een stuk beleid voor competentie management. Uhm, maar t is iets wat wij wel gewoon altijd doen. Ja eigenlijk ja, want net d'r zijn vanaf begin af aan op een moment dat iemand op sollicitatiegesprek komt kijken. Oké, maar waar ligt jouw kracht? Dus dat maakt wel dat we heel veel open sollicitaties hebben omdat wij. Uhm. Je hebt vooral kiezen voor de mens, ja, en niet voor een diploma wat ze hebben. Uhm, dus we doen het altijd. Maar uhm, t ligt nog niet vast vastomlijnd.	Beleid
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Uh, in principe onze directeur, ik en onze opleidings coördinator. Wij zijn eigenlijk met z'n. Ja, met z'n tweeën. Uh twee en half uh verantwoordelijk voor uhm, en voor alles wat reilt en zeilt omtrent personeelsbeleid. Uhm, dus ook een stuk competentie management. En uiteindelijk moeten de werkgevers t wel of de leidinggevende zelf gaan uitvoeren en is op t moment dat het beleid op ja hoe je het ook wil noemen, daarvoor gemaakt is. De richtlijnen protocollen. Uhm, dan worden al onze leidinggevende er in meegenomen en die moeten het wel op de werkvloer verder uh	Betrokken personen

	introduceren of implementeren.	
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Uhm. Competentiemanagement is wat mij betreft mensen inzetten op hun kracht. Uh dus uhm. Vooral kijken naar wat wat kunnen zijn en wat willen ze? Waar ligt de passie? En daar echt op uh op inzetten. Uhm, wat voor ons maakt dat, we zijn op bepaalde functies zeker afhankelijk van diploma's he dat uh, uiteindelijk moet de zorg wel gewoon van voldoende niveau zijn. Uh h en uhm is dat gewoon een een een wettelijke eis. Maar daarnaast proberen we echt te kijken van joh wat, wat vinden mensen leuk en wat kunnen ze goed. Uhm uh om ja daar gewoon voor al passend werk mee in te zetten. Één van de voorbeelden bijvoorbeeld is, uhm we hebben een aantal. Uh creatieve. Uh therapeuten. Uhm en verpleegkundigen die nu samen uh een een dansgroep. Ja t is niet reëel. T Is niet helemaal werkgerelateerd, maar een dansgroep voor cliënten gaan opzetten omdat hun passie dansen is. Zij komen er zelf vanuit. Uh, want ze hebben zelf een ballet achtergrond. We hebben dansacademie allebei gedaan en uhm gaan daar nu wel hun werk van maken. Dus ook op die manier betrekken ze ook gewoon weer de cliënt bij hun werk. Ja. Uhm ja.	Definitie competentiemanagement
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Uhm. Nou ja, we hebben geen concrete KPI's daar op. Dus dat dat niet. Uhm. Maar als ik kijk naar ons personeelsverloop, dat is uhm ja, op dit moment gewoon relatief laag. En ik denk dat dat dat gewoon echt wel mee te maken hebben, dat dat de mensen op de juiste plek zitten. Ja. En dat ze doen wat, wat ze kunnen doen, wat ze leuk vinden. Uhm. En dat ze ook ja, gewoon echt ingezet worden in in wat ja, waar hun kracht ligt, waar hun en waar zij blij van worden, waar ze enthousiast van worden. En op het moment dat iemand niet lekker op z'n plek zit, voelen ze zich ook vrij genoeg om dat vrij genoeg om dat aan te kunnen geven. Uhm en gaan we daar ook weer verder mee kijken van? En kijk, je geeft aan dit. Dit is nu eventjes niet. Maar wat kun jij wel? Wat wil jij wel? Ja. Uhm, dus t is niet vast vast omschreven,	Succesfactoren

	maar t is wel allemaal ja mogelijk en bespreekbaar.	
BM1 Transcript V.Verstraete.docx	V: Uhm. Wij zijn nu echt in in een fase dat alles alle beleids stukken opnieuw worden geschreven herzien. Uhm uh. Competentie beleid is er niet direct. Uhm, maar we hebben wel bijvoorbeeld scholing, beleid en ons personeelsbeleid waar we dat wel in opnemen. He dus t is wel onderdeel van. Uh, t is geen losstaand geheel. Waarbij we bij scholing heel erg kijken van ok, maar wat hebben we nodig? Wat kunnen we gebruiken? Maar ook meer ja, waardoor word jij beter in je werk? We doen niet per se de MBO, de HBO opleidingen, maar vooral de de cursussen en trainingen waardoor jij uhm en je eigen je eigen skills, je eigen competenties gewoon beter kunt gaan inzetten in je werk.	Beleid
T1 Transcript W.Roels.docx	W: (Gerommel) - Stilte: nou uh dat is wat ik zei dat kan alleen maar uh dit blijven doen door het werk lichter te maken. En daardoor dus een ander type mens aan te kunnen nemen. Dat is waar je naartoe wilt. Ik wil bijvoorbeeld, zijn we al een tijd mee bezig, lees cabine werk is uitermate zwaar nou wordt dat niet gedaan door Nederlandse mensen maar door Poolse medewerkers. In principe wil ik daar een robot hebben alleen uh er zijn heel veel robots in de markt uh maar alleen in dit type werk is zo divers dat de software die er achter hangt is zo enorm complex en die is er nog niet.	Werkdruk
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Dat is ook de reden dat we uh proberen een academie op te stellen om mensen die uh niet vrij aan het solliciteren zijn uh toch te binden aan Heros door uh specifiek te gaan zoeken naar iemand die zo van uh ja ik heb de papieren wel niet en ik wil die overstap maken is daar een mogelijkheid. Dus dat is uh iets wat we proberen op te zetten.	Opleidingen

T1 Transcript W.Roels.docx	W: Ja het is gewoon triest.	Arbeidsmarkt
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Ja. uh ja dat doe ik eigenlijk altijd wel uh want als je natuurlijk naar papieren gaat kijken in deze branche dan ja die hebben meestal niet de juiste instelling om dit te kunnen. Je hebt een bepaalde instelling nodig om dit werk te kunnen en te willen doen. En dat is uh ook weer gelijk de moeilijkheid. eh ja om toch wat jongere mensen te kunnen binden aan Heros. En daar zit de grootste uitdaging dat je jonge mensen wilt aannemen maar ja uh die staan anders in de wereld. En dat hoeft niet negatief te zijn maar dat merk je wel dat dat moeilijk is. Ja en uh stiekem ga je dan toch weer een beetje naar mensen die in de 40 jaar zijn en ja uh dan zie je dat we enorm vergrijzen. Ej ja 75% is 40+ ofzo geloof ik dus uiteindelijk gaan ze allemaal weg op een bepaald punt.	Motivatie/drijfveren
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Nee.	Bekendheid term CM
T1 Transcript W.Roels.docx	W: uhhh een organisatie creëren waarin ik minder mensen moet aannemen. Dus proberen om het machinaal op te lossen.	Werkdruk
T1 Transcript W.Roels.docx	W: Uhhh ja ik weet niet of er een beleid is maar het is wel zo dat zulk soort dingen wel plaats vinden. Het is niet dat er dan specifiek op gezocht wordt. Ik zie wel dat bijvoorbeeld bepaalde collega's zeggen naja uh mijn manager die is is ver met pensioen of ja die gaat of nog 2 jaar of nog 4 jaar en ik heb iemand naast mij op dezelfde hoogte die is afdelingshoofd ook, en die uh die wilt wel manager worden. Die heeft dat ook kenbaar gemaakt, en dat gaat ja uh de directie ook wel een gesprek mee aan.	Beleid

Bijlage 6.5: aantal quotes per categorie (axiaal)

