

Afbeelding met tekst, illustratie

Automatisch gegenereerde beschrijving

Naam: Octavie Verburg   
Studentnummer: 3856445 Datum: 14 april 2023  
Praktijkorganisatie: Sif Group  
Praktijkbegeleider:   
Micha Italiaander   
Afstudeerbegeleidster:   
Maartje van de Mortel

*Onboarding bij Sif!*

Onboarding

Evaluatierapport leerjaar 4

Octavie Verburg  
Fontys Hogescholen HRM en Psychologie  
Human Resource Management  
Sif Group   
E-mail: [432247@student.fontys.nl](mailto:432247@student.fontys.nl); [o.verburg@sif-group.com](mailto:o.verburg@sif-group.com)   
  
  
Micha Italiaander   
Manager Strategy & Development   
Praktijkbegeleider Sif Group   
Sif Group   
E-mail: [m.italiaander@sif-group.com](mailto:m.italiaander@sif-group.com)   
  
  
Maartje van de Mortel   
Stagebegeleider Fontys Hogeschool  
Fontys Hogeschool Eindhoven  
E-mail: [maartje.vandemortel@fontys.nl](mailto:maartje.vandemortel@fontys.nl)   
  
  
Sif Group   
Mijnheerkensweg 33  
6041 TA ROERMOND  
  
  
Roermond, 14 april 2023   
Versie 1.0

# Managementsamenvatting

Sif Group is een van de grootste fabrikanten van windenergie. Sif Group heeft, net zoals andere bedrijven in dezelfde sector, veel last van de krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast krijgt Sif Group als organisatie steeds meer vraag vanuit diverse opdrachtgevers. Om opdrachtgevers goedkeuring te geven, is er geschikt personeel noodzakelijk. Sif Group vindt het van belang dat de klanten tevreden zijn over het werk wat zij leveren.

Echter, is het in deze tijd lastig om aan goed kwalitatief personeel te komen. Hierdoor is het voor de organisatie van belang om de medewerkers te behouden en nieuwe medewerkers aan zich te binden. Nieuwe medewerkers zullen immers achter de organisatie moeten staan. Bovendien is het voor de organisatie noodzakelijk dat nieuwe medewerkers enthousiast raken, omdat enthousiaste medewerkers positieve reputatie opleveren.

Om nieuwe medewerkers aan te trekken en te behouden, zal aandacht worden geschonken aan het onderwerp ‘onboarding’. Hiervoor is de ontwerpvraag opgesteld: ‘***Hoe kunnen de connectie, cultuur en basisregels van Sif op een juiste manier aan de nieuwe medewerkers worden overgedragen, zodat zij een goede eerste indruk krijgen op hun eerste werkdag?’***

Om deze vraag te beantwoorden is er een onboarding programma ontwikkeld, dat aansluit bij de wensen van de organisatie. Het onboarding programma biedt de nieuwe medewerkers inzichten over de connectie, cultuur en basisregels oftewel compliance van Sif Group. Het programma is zo opgesteld dat de connectie, cultuur en basisregels van Sif Group duidelijk aan bod zullen komen. Het programma zal eerst bestaan uit een welkomstwoord waarin de kernwaarden van de organisatie duidelijk aan bod zullen komen.

Het welkomstwoord heeft betrekking op de cultuur van de organisatie. Vervolgens zullen de nieuwe medewerkers uitgenodigd worden voor een Safety walk. De Safety walk heeft betrekking op het leren kennen van de belangrijkste basisregel van Sif Group namelijk: ‘veiligheid’. Na de Safety walk zullen de nieuwe medewerkers uitgenodigd worden voor een gezamenlijke lunch waar een MT-lid bij aansluit en nog diverse ondersteuners. Hierin zullen de nieuwe medewerkers ook in de gelegenheid worden gesteld om de diverse ondersteuners en betrokkenen te leren kennen. Als laatste zal de dag worden afgesloten met een workshop monopile bouwen waarin de nieuwe medewerkers meer inzicht zullen krijgen in wat Sif Group als organisatie produceert. Daarbij zal er tijdens de workshop ook gelegenheid zijn om met elkaar een praatje te maken en elkaar beter te leren kennen.

Uit de resultaten blijkt dat de nieuwe medewerkers tevreden zijn over de onderlinge connectie en het leren kennen van de cultuur. Het leren kennen van de basisregels (veiligheid), zal nog wat extra aandacht nodig hebben.

Het onboarding programma is een programma dat naar de wensen van de opdrachtgevers is opgesteld. Om het programma verder nog te optimaliseren zal er nog eens goed naar compliance ofwel veiligheid gekeken moeten worden. Dit kan verder meegenomen worden in het ontwikkelingsplan en zal met de opdrachtgevers worden besproken.

# Voorwoord

Beste Lezer,

Mijn naam is Octavie Verburg en ik ben een vierdejaarsstudent aan de opleiding Human Resource Management van Fontys Hogeschool te Eindhoven. Gedurende de afgelopen 7 maanden heb ik een interventie bedacht die aansluit bij de wensen van Sif Group.

Het specifieke onderwerp ‘onboarding’, is gekozen omdat Sif als organisatie een enorme groei tegemoet gaat. Daarnaast brengt onboarding ook nog andere voordelen met zich mee. Zelf vond ik onboarding een interessant onderwerp om een interventie op te bedenken, aangezien het de organisatie veel kan bieden op het gebied van het behouden van nieuwe medewerkers.

Verder is de interventie voornamelijk gericht op het welkom laten voelen en het overdragen van kennis aan nieuwe medewerkers. De groepen die onder andere betrokken zijn bij de interventie zijn als volgt; nieuwe medewerkers, leidinggevenden, HR-medewerkers, HSE-medewerkers, magazijnmedewerkers, receptioniste(s), ict-medewerkers etc.

In het bijzonder spreek ik een woord van dank uit naar Micha Italiaander, die mij in gelegenheid heeft gesteld om een interventie op te zetten binnen Sif. Tevens wil ik hem ook bedanken voor de goede begeleiding en het tijdig voorzien van feedback. Daarnaast wil ik alle overige medewerkers bedanken die mijn interventie mogelijk hebben kunnen maken. Ook wil ik Caspar Kramers, Robert van Oijen en Netty Princen bedanken voor de goede begeleiding tijdens mijn stage.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Octavie Verburg

Roermond, 14 april 2023

Inhoudsopgave

[Managementsamenvatting 2](#_Toc132200252)

[Voorwoord 3](#_Toc132200253)

[Hoofdstuk 1 Inleiding 6](#_Toc132200254)

[1.1 Maatschappelijk perspectief 6](#_Toc132200255)

[1.2 Sif Group 9](#_Toc132200256)

[1.3 Ontwerpvraag 10](#_Toc132200257)

[1.4 Doelstellingen & opbrengst 10](#_Toc132200258)

[1.5 Randvoorwaarden 13](#_Toc132200259)

[1.6 Leeswijzer 13](#_Toc132200260)

[Hoofdstuk 2 Verantwoording ontwerpproces 14](#_Toc132200261)

[2.1 Inhoud/Divergerende fase 14](#_Toc132200262)

[2.2 De vorm 26](#_Toc132200263)

[2.3 De rollen 28](#_Toc132200264)

[2.4 De planning 29](#_Toc132200265)

[2.5 Samenvatting 31](#_Toc132200266)

[Hoofdstuk 3 Prototype 32](#_Toc132200267)

[3.1 Opbouw interventie 32](#_Toc132200268)

[3.2 Werkvormen 34](#_Toc132200269)

[3.3 Ondersteunende instrumenten 37](#_Toc132200270)

[3.4 Rollen en verantwoordelijkheden 38](#_Toc132200271)

[3.5 Planning 40](#_Toc132200272)

[3.6 Innovatieve waarde organisatie en HR-beroepspraktijk 40](#_Toc132200273)

[3.7 Evaluatie 41](#_Toc132200274)

[3.8 Wijzigingen naar aanleiding van de pitch 41](#_Toc132200275)

[Hoofdstuk 4 Methodologie 42](#_Toc132200276)

[4.1 Indeling 42](#_Toc132200277)

[4.2 Keuze evaluatiemodel 43](#_Toc132200278)

[4.3 Type onderzoek 45](#_Toc132200279)

[4.4 Procedure 45](#_Toc132200280)

[Kwalitatieve onderzoeksmethode 45](#_Toc132200281)

[4.5 Planning en tijdsindeling interviews nieuwe medewerkers 46](#_Toc132200282)

[4.6 Planning en tijdsindeling interviews ondersteuners 46](#_Toc132200283)

[4.7 Methodische Verantwoording 47](#_Toc132200284)

[Hoofdstuk 5 Resultaten 50](#_Toc132200285)

[Hoofdstuk 6 Conclusie 54](#_Toc132200286)

[Hoofdstuk 7 Discussie 57](#_Toc132200287)

[7.1 Inhoud en vormgeving 57](#_Toc132200288)

[7.1.1 Effectiviteit interventie 58](#_Toc132200289)

[7.2 Test- en evaluatie 59](#_Toc132200290)

[7.2.1 Test- en evaluatiefase procesmatig 60](#_Toc132200291)

[7.3 Duurzaamheid 62](#_Toc132200292)

[7.4 Innovatieve waarde 63](#_Toc132200293)

[Hoofdstuk 8 Doorontwikkeling interventie 64](#_Toc132200294)

[Hoofdstuk 9 Literatuurlijst 66](#_Toc132200295)

[Bijlage 1 Totstandkoming Interventie 70](#_Toc132200296)

[Bijlage 2 Portal bericht voor alle nieuwe medewerkers 77](#_Toc132200297)

[Bijlage 3 Aanmeldingsformulier nieuwe medewerker 79](#_Toc132200298)

[Bijlage 4 Draaiboek interventie 80](#_Toc132200299)

[Bijlage 5.1 Veiligheidsinstructie Safety walk (Nederlands) 81](#_Toc132200300)

[Bijlage 5.2 Veiligheidsinstructie Safety walk (Engels) 83](#_Toc132200301)

[Bijlage 6 Instruction workshop monopile 85](#_Toc132200302)

[Bijlage 6.1 Case instruction monopile 86](#_Toc132200303)

[Bijlage 6.2 Teacher instruction monopile 87](#_Toc132200304)

[Bijlage 7.1 Evaluatieformulier voor alle nieuwe medewerkers 90](#_Toc132200305)

[Bijlage 7.2 Evaluatieformulier nieuwe medewerkers (Engels) 91](#_Toc132200306)

[Bijlage 7.3 Indeling Interviews 6 maart ’23 92](#_Toc132200307)

[Bijlage 7.4 Interviewvragen ondersteuners (niveau 1) Kirkpatrick (2006) 93](#_Toc132200308)

[Bijlage 8 Interviews nieuwe medewerkers 94](#_Toc132200309)

[Bijlage 9 Interviews ondersteuners 123](#_Toc132200310)

[Bijlage 10 Codeboom 127](#_Toc132200311)

[Bijlage 11 uitnodiging Safety walk nieuwe medewerkers 128](#_Toc132200312)

[Bijlage 12 Bestemmingsvragen 129](#_Toc132200313)

[Bijlage 13 Evaluatievragen Safety walk 130](#_Toc132200314)

# Hoofdstuk 1 Inleiding

## 1.1 Maatschappelijk perspectief

Sinds lange tijd hebben veel maatschappelijke veranderingen impact op de Nederlandse beroepsbevolking (Dieleman & Musterd, 1991). De burgers die daarin verkeren zullen snel moeten anticiperen. Dit vergt veel aanpassingsvermogen binnen de huidige samenleving. Zowel de burgers als de overheid zullen moeten leren omgaan met de dagelijkse veranderingen binnen de maatschappij (Abshoven et al., 2008).

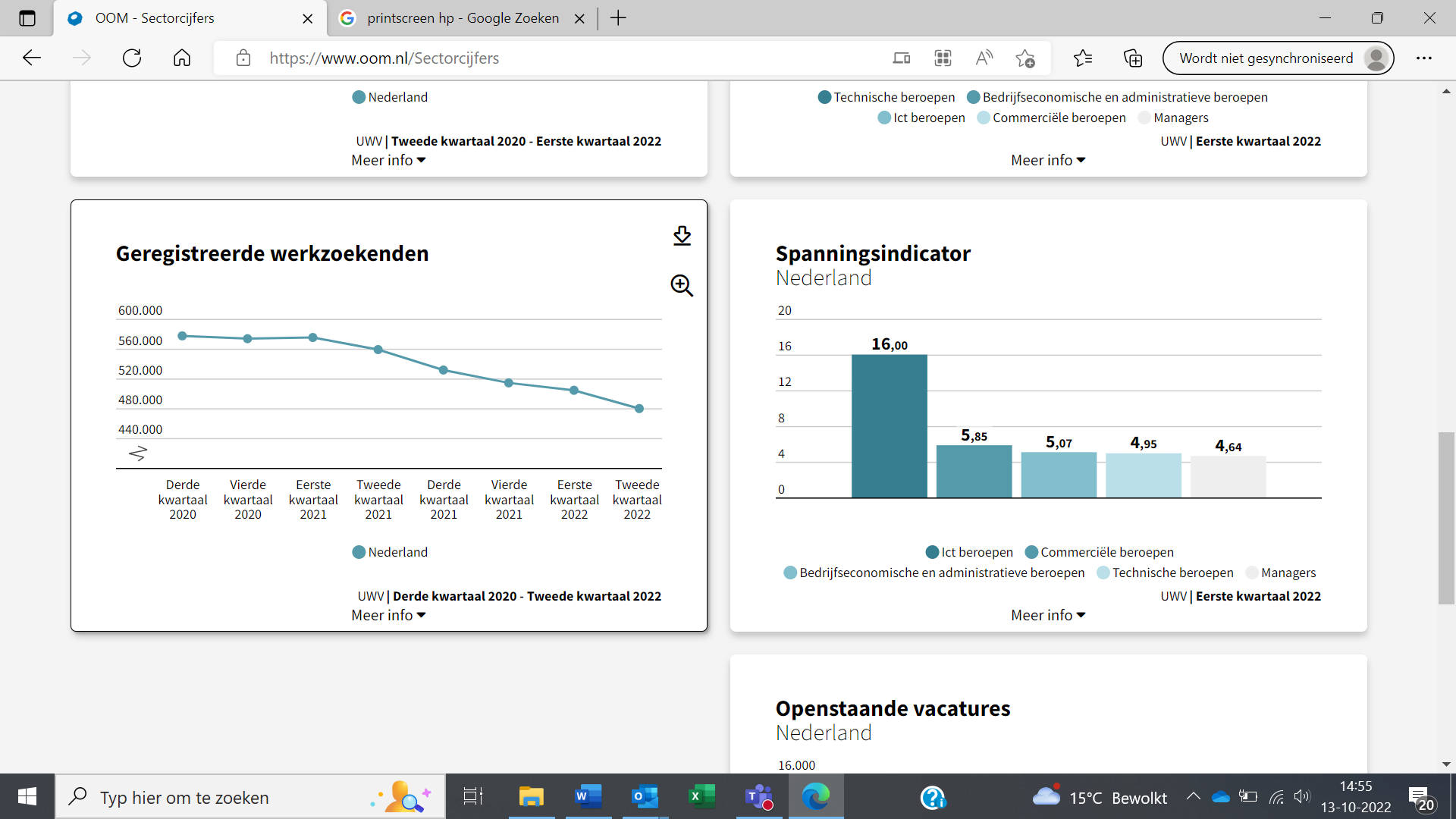
Om te beginnen is krapte op de arbeidsmarkt een actueel thema. Dit is terug te zien aan het aantal vacatures ten opzichte van de werkzoekenden (CBS, z.d). Bovendien zijn er verschillen tussen de sectoren. Zo ervaart de metaal en- techniek sector een behoorlijke druk voor het vervullen van vacatures. Deze sector maakte in 2021 een sterkere groei ten opzichte van de gehele arbeidsmarkt om vacatures te vervullen. Om hier een concreet beeld van te geven, waren er in het eerste kwartaal van 2021 maar liefst 64.000 openstaande vacatures die in het derde kwartaal opliepen naar 93.000 (Stichting OOM, 2021). Verder geeft figuur 1 schematisch weer dat in de sector metaal- en techniek het aantal openstaande vacatures ten opzichte van de vorige jaren aanzienlijk is gestegen (Stichting OOM, 2022).

Afbeelding met Website

Automatisch gegenereerde beschrijving

Figuur 1; *Cijfers van het aantal openstaande vacatures, afkomstig van Stichting OOM (2022)*

Daarnaast is het aantal werkzoekenden in de sector metaal- en techniek verder gedaald. Dit is terug te zien aan figuur 2 (Stichting OOM, 2022). Door het oplopende aantal vacatures en het dalen van de werkzoekenden, is het voor de sector metaal en techniek een grote uitdaging om kwalitatief goed personeel te vinden (AD, 2021).



*Figuur 2; Cijfers van het aantal geregistreerde werkzoekenden, afkomstig van Stichting OOM (2022)*

Organisaties zullen zich hierdoor moeten onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Bedrijven zullen meer aandacht moeten besteden om zich te verkopen als aantrekkelijk werkgever (Verhoeven, 2016). Werkzoekenden in de sector metaal- en techniek hebben immers genoeg mogelijkheid om bedrijven met elkaar te vergelijken (Wesselink, 2017). Voor werkgevers is het van belang om de juiste potentiële medewerkers te binden aan de organisatie (Henkens et al., 2000). Voor de groep sollicitanten is het belangrijk dat zij weten welke kwaliteiten zij in hun bezit hebben (Cuelenaere & Veldhuis, 2011). Werkgevers en sollicitanten hebben elkaar nodig in deze krappe arbeidsmarkt. Ze zijn immers afhankelijk van elkaar (Boxman et al., 1994). Voor werkzoekenden is het relevant dat ze in het sollicitatieproces een concreet beeld krijgen van zowel de vacature als van de organisatie (Roels, 2007). Als werkgevers hierop in weten te spelen, is de kans groter dat de juiste sollicitant wordt aangetrokken (Van Ours, 1992).

Werkgevers zullen aan sollicitanten moeten laten zien dat er ook in hen wordt geïnvesteerd (Oden & Offers, 2018). Als organisaties niet de prioriteit leggen om potentiële werknemers aan zich te binden, is de kans groot dat deze groep kandidaten verloren gaan (Konings & Persyn, 2010). Organisaties zullen potentiële kandidaten het vertrouwen moeten geven dat hun sollicitatie serieus wordt genomen. Tevens vinden sollicitanten het relevant dat zij het vertrouwen krijgen dat de functie door hen kan worden uitgevoerd (Doyen & Lamberts, 2001).

Dit houdt in dat als de juiste medewerker is aangetrokken, dat deze medewerker ook goed moet worden begeleid (Boselie et al., 2022). Er zal dus kritisch gekeken moeten worden naar het gehele indiensttredingsproces. Als de werving namelijk goed is verlopen, heeft de medewerker ook een kans om het bedrijf goed te leren kennen (Koning Ter Heege, 2010). Tijdens het inwerktraject van de nieuwe medewerker komen de volgende onderdelen o.a. aan bod: de normen, (kern)waarden, en basisregels van het bedrijf (Bauer, 2013). Als de nieuwe medewerker de kans krijgt om bovenstaande begrippen te leren kennen, zal de nieuwe medewerker zich sneller verbonden voelen aan de organisatie. Een goede integratie van een nieuwe medewerker moet immers door het bedrijf mogelijk worden gemaakt (Verhoeven, 2016).

Nieuwe medewerkers kennis laten maken met het bedrijf aan de hand van introductieactiviteiten en het leerproces wat de nieuwe medewerker doormaakt om de functie effectief te vervullen, behoort tot de term ‘onboarding’ (Verhoeven, 2016). Een goede onboarding brengt namelijk verschillende voordelen met zich mee. Het eerste voordeel wat een goede onboarding met zich meebrengt, is dat als de nieuwe medewerker goed wordt ingewerkt, dat deze nieuwe medewerker snel kan meedraaien in het reguliere proces (Bauer, 2013) Het is van belang dat een nieuwe medewerker snel kennis maakt met de werkzaamheden, processen en andere belangrijke taken die tot de functie behoren. Zo kan de organisatie sneller gebruikmaken van de capaciteiten van de nieuwe medewerker en voelt de medewerker zich sneller enthousiast (Verhoeven, 2016). In dit geval levert het zowel voordelen op voor de nieuwe werknemer als voor de organisatie.

Verder streven organisaties naar korte termijn successen van nieuwe werknemers. Zeker als er sprake is van een enorme krapte op de arbeidsmarkt. Als een nieuwe medewerker een goede onboarding krijgt, is de kans groter dat deze medewerker op korte termijn succes oplevert voor de organisatie. Tot successen behoren ook de mogelijkheden die de organisatie biedt om de medewerker verder te ontwikkelen (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Om de nieuwe medewerker de kans te geven om succesvol te worden, is het van belang dat de medewerker in de eerste periode genoeg ervaring op mag doen (Verhoeven, 2016). Bij de ervaring behoren ook het leren kennen van andere afdelingen en andere medewerkers bij. Nieuwe medewerkers willen namelijk het gevoel krijgen ergens bij te horen, dat gevoel wordt alleen gecreëerd als nieuwe medewerkers de kans krijgen om connecties te maken binnen de organisatie (Bauer, 2013).

Bovendien is het voor de nieuwe medewerker van belang om te weten welke ontwikkelpunten geoptimaliseerd moeten worden om goed uit te oefenen van de functie waar te maken. Deze ontwikkelpunten komen vaak naar voren na het afleggen van een assessment. Het is dan de taak van de leidinggevende om de nieuwe medewerker hierin te begeleiden. Alleen op deze manier kan de nieuwe medewerker verdere successen behalen (Verhoeven, 2016).

Als laatste draagt onboarding bij aan het behoud van personeel (Verhoeven, 2016). Behoud van personeel is voor iedere organisatie belangrijk. Uiteraard zijn er verschillende sectoren waar de urgentie van het behoud van personeel hoger liggen. Zo geeft figuur 1 en figuur 2 weer, dat de sector metaal en- techniek behoorlijke krapte ervaart om personeel te vinden. Hierdoor is het belangrijk om de juiste medewerkers aan te trekken en deze vervolgens te behouden. Het behoud van personeel zorgt er immers voor dat de organisatie financieel gezond blijft. Bovendien zal een medewerker die tevreden is over een organisatie minder snel vertrekken. Daarnaast zal de organisatie een strategie moeten bedenken welke medewerkers aangetrokken moeten worden (Roos, 2022). Een voorbeeld hierbij kan zijn, zich richten op schoolverlaters. Daarbij kunnen oud-werknemers met veel ervaring de jonge medewerkers opleiden tot een professional (Boersma et al., 2018).

Daarnaast is het van belang dat er bij de nieuwe medewerkers wordt getest hoe de onboarding is geregeld. Dit kan bijvoorbeeld gemeten worden door middel van een evaluatieformulier (Verhoeven, 2012).

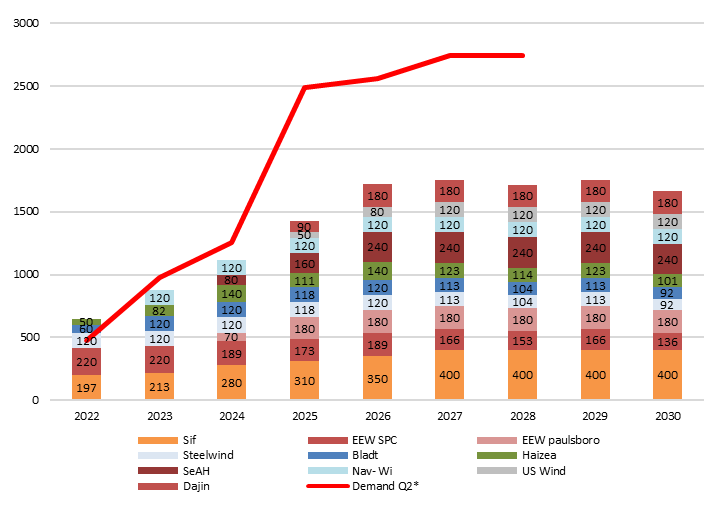
Daarentegen is er gebleken dat als er onvoldoende tijd wordt geschonken aan het onboardingsproces, dat medewerkers minder affiniteit hebben met het bedrijf. Het gevolg hiervan zal zijn dat medewerkers het bedrijf vroegtijdig zullen verlaten. Hierdoor wordt de druk om een nieuwe medewerker te werven en vervolgens weer in te werken, alleen maar groter (Westerhof, 2014). Een ander belangrijk aandachtspunt voor een goed onboardingsproces, is het goed afstemmen van de betrokken partijen die het inwerktraject organiseren. Als dit namelijk een rommelig beeld geeft bij de nieuwe medewerker, wordt de eerste indruk omgezet naar een slechte indruk waar niet alles goed is georganiseerd en op elkaar is afgestemd. Dit willen bedrijven in alle tijden voorkomen (Vandenbroucke, 2017). Door alle betrokkenen tijdig in te lichten, zullen er minder nieuwe talenten verloren gaan (Kluijtmans & Kampermann, 2017). Als bedrijven de urgentie van een goede onboarding niet serieus nemen, verdwijnen de nieuwe medewerkers binnen 6 maanden (Christiansen & Stein, 2010). Kortom, de eerste 6 maanden zijn om een nieuwe medewerker te verwelkomen, zijn van wezenlijk belang.

## 1.2 Sif Group

Sif Group is verbonden aan de kleinmetaal en techniek cao. Dit houdt in dat Sif als organisatie ook de druk van de krappe arbeidsmarkt ervaart. Zoals bovenstaand wordt aangegeven zorgt onboarding ervoor dat nieuwe medewerkers worden behouden. Als Sif namelijk investeert in een goed onboardingsproces, zal de druk rondom het personeelstekort worden verminderd (UWV, z.d.). Behouden medewerkers leidt tot minder verloop, waardoor de druk op het werven van medewerkers wordt verminderd (Schijvenaars, 2010). Aantrekken en behouden van personeel zijn immers aan elkaar verbonden (Kamer, 2009).

Daarbij is Sif een van de grootste en bekendste fabrikanten van funderingen van windenergie op zee. Ze hebben twee vestigingen; een in Roermond en een nabij Rotterdam (Maasvlakte). Sif is gestart als een klein familiebedrijf en gegroeid tot een beursgenoteerd bedrijf. Dit is ook te zien aan het aantal medewerkers dat het bedrijf in dienst heeft. Het bedrijf heeft momenteel ongeveer 600 medewerkers in dienst (Sif, z.d.). Zo bestaat het personeel uit inleenkrachten en vaste medewerkers. De verhouding tussen inleenkrachten en vast personeel is momenteel 40% inleenkrachten en 60% vaste medewerkers. Het streven is om meer vaste medewerkers in dienst te nemen (persoonlijke communicatie, 4 oktober 2022).

Sif heeft in 2023 een paar doelstellingen te realiseren. Als eerste wil het bedrijf meer vaste medewerkers in dienst. Bovenstaand wordt aangegeven dat de verhouding momenteel uit 40% inleenkrachten bestaat en 60% vast personeel. Sif heeft als doel om dit in 2023 om te draaien. Ze willen immers wel de juiste medewerkers aantrekken, die ook trots zijn op Sif als organisatie. Dat is tevens ook de volgende doelstelling (persoonlijke communicatie, 4 oktober 2022). Bovendien gaat Sif in 2023 een enorme groei tegemoet, waardoor 250 nieuwe vacatures voor moeten worden vervuld. De groei ontstaat niet alleen door de stijging van het aantal opdrachten, maar ook een uitbreiding die de organisatie op de planning heeft staan in 2023 (persoonlijke communicatie, 4 oktober 2022). Bovendien wordt de groei van opdrachten nog eens sterker bevorderd door de stijging van de gasprijzen. Elektriciteit is nog altijd goedkoper dan gas (Essent, z.d.). Om de groei, uitbreiding en de titel employer of choice in goede banen te leiden, wil Sif in 2023 een goedlopend onboardingsproces realiseren.



Figuur 3; stijging vraag naar windmolens volgens Caspar Kramers (HR-directeur), (Persoonlijke communicatie, 10 oktober 2022)

**Belang voor de nieuwe medewerker van Sif**

Het is voor de nieuwe medewerkers belangrijk dat zij een goed beeld krijgen van Sif als bedrijf. Ze moeten immers weten wat er voor een sfeer binnen het bedrijf hangt. Sif is namelijk van origine een familiebedrijf, dat is uitgegroeid tot een beursgenoteerd bedrijf. Echter, vindt Sif de familiecultuur binnen de organisatie erg belangrijk. Bovendien is het voor de nieuwe medewerker van belang om andere (nieuwe) medewerkers en belangrijke afdelingen te leren kennen. Zo wordt er ook meer saamhorigheid onder het personeel gecreëerd. Bovendien is veiligheid binnen de organisatie aanzienlijk belangrijk. Er wordt immers met zwaar gewicht gewerkt in de fabriek (persoonlijke communicatie, 10 oktober 2022).

## 1.3 Ontwerpvraag

Om bovenstaand vraagstuk op te lossen in de praktijk, is de volgende ontwerpvraag opgesteld:

‘’Hoe kunnen de connectie, cultuur en basisregels van Sif op een juiste manier aan de nieuwe medewerkers worden overgedragen, zodat zij een goede eerste indruk krijgen op hun eerste werkdag?’’

## 1.4 Doelstellingen & opbrengst

Sif Group heeft er baat bij als nieuwe medewerkers op een goede manier worden ontvangen en begeleid. Wanneer medewerkers namelijk goed worden begeleid, zullen ze enthousiast raken over de organisatie en zullen ze ook blijven (Verhoeven, 2016).

Het doel van de interventie is om de nieuwe medewerkers sneller wegwijs te maken van de cultuur, connectie en basisregels van het bedrijf. Als nieuwe medewerkers namelijk vanaf aanvang weten wat van hen wordt verwacht, schept dit ook een bepaalde vorm van duidelijkheid (Bauer, 2010).

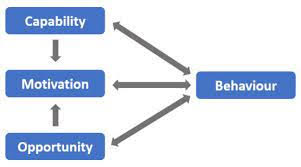
Nieuwe medewerkers kunnen de cultuur leren kennen door middel van kennis te maken met de (kern)waarden van het bedrijf en het leren kennen van het productieproces. Het is van belang dat alle nieuwe medewerkers vanaf aanvang kennen wat Sif als organisatie voor staat en wat ze produceren. Dit kan op verschillende wijze worden uitgevoerd. Daarnaast is het voor nieuwe medewerkers van belang dat ze elkaar leren kennen en dat ze kennis leren maken met bepaalde afdelingen. Hierdoor voelen nieuwe medewerkers zich sneller thuis (persoonlijke communicatie, 10 oktober, 2022). Als laatste, maar ook zeker een van de belangrijkste onderdelen voor de organisatie is ‘veiligheid’. Nieuwe medewerkers moeten veilig kunnen werken en weten wat veilig werken inhoud binnen Sif. Door ze hier al vanaf aanvang bewust van te maken, zullen er minder ongevallen plaatsvinden (persoonlijke communicatie, 11 oktober 2022).

Daarnaast bestaat de **doelstelling** uit;

De **uitkomst** is onderverdeeld in 3 delen;   
1. Nieuwe medewerkers maken minstens met 3 nieuwe medewerkers contact. Daarnaast leren de nieuwe medewerkers de aanwezige afdelingen (HSE en HR, en Managementteam) kennen tijdens het programma **(connection).**   
2. Nieuwe medewerkers leren tijdens het onboarding programma de kernwaarden van Sif kennen **(culture).**   
3. De nieuwe medewerkers leren tijdens het onboarding programma sneller onveilige situaties herkennen **(compliance).**

Het **effect** is onderverdeeld in3delen;1. Nieuwe medewerkers maken makkelijker contact met elkaar en met andere afdelingen **(connection).**2. Nieuwe medewerkers laten blijken dat ze de kernwaarden binnen de organisatie kennen **(culture)**.   
3. Nieuwe medewerkers werken veiliger en besteden meer aandacht aan veilig werken **(compliance).**

De **bestemming** is onderverdeeld in 2 delen;1. Minder verloop onder het personeel **(connection en culture)**.   
2. Minder ongevallen op het gebied van veiligheid **(compliance).**



Figuur 4; gedragsverandering nieuwe medewerkers van Sif, naar aanleiding van het uitvoeren van de interventie, COM-B-model van Tiggelaar (2019)

**Gedragsverandering nieuwe medewerkers volgens het COM-B-model**

Hierboven wordt het COM-B-model van Tiggelaar (2019) weergegeven. Het COM-B-model begint met de capaciteit. De doelgroep van de interventie oftewel de gebruikers, zijn de ‘nieuwe medewerkers’.

1. ***Capaciteit***  
   **Cultuur:** Nieuwe medewerkers hebben voordat ze beginnen met werken al wat brochures mee naar huis gekregen over wat Sif als bedrijf produceert. Verder hebben ze ook een brochure gekregen over de strategie van de organisatie, normen, waarden en doelstellingen.

**Connectie:** Nieuwe medewerkers spreken allemaal Nederlands, Engels of Duits, maar worden nog niet in de gelegenheid gesteld om andere (nieuwe) medewerkers en afdelingen te leren kennen.   
**Compliance**: Alle medewerkers hebben voordat ze bij Sif te werk gaan een VCA examen afgelegd. Dit is een examen wat test op veilig werken. Daarnaast worden de nieuwe medewerkers nog niet in de gelegenheid gesteld om dit in de praktijk te testen.

1. ***Gelegenheid***

**Cultuur:** Nieuwe medewerkers krijgen nu niet alleen met de aanvang een brochure mee over het productieproces en de strategie, normen, waarden en doelstellingen. Nu worden de nieuwe medewerkers in de gelegenheid gesteld om in de praktijk kennis te maken met het productieproces, strategie, waarden, normen en doelstellingen door middel van het organiseren van een onboarding programma. Hierin zullen deze belangrijke zaken aan bod komen.   
**Connectie:** Nieuwe medewerkers spreken allemaal Nederlands, Engels of Duits. Door middel van het organiseren van een onboarding programma leren nieuwe medewerkers andere (nieuwe) medewerkers en afdelingen kennen.

**Compliance:** Nieuwe medewerkers worden in de gelegenheid gesteld om tijdens het onboarding programma hun kennis over veiligheid te testen in de praktijk.

1. ***Motivatie*Cultuur:** Nieuwe medewerkers hebben de motivatie om te weten wat Sif als organisatie produceert. Momenteel staan de nieuwe medewerkers daar nog onvoldoende bij stil. Tevens geldt dat ook voor de strategie, normen, (kern)waarden en doelstellingen. Niet alle nieuwe medewerkers lezen de brochure, aangezien ze het fijner vinden om hiermee op een interactieve manier kennis mee te maken. **Connectie:**Niet alle nieuwe medewerkers worden geïntroduceerd bij andere afdelingen en (nieuwe) medewerkers. Nieuwe medewerkers geven aan dat ze het belangrijk vinden om belangrijke afdelingen en andere nieuwe collega’s te leren kennen. Zo is de kans ook groter dat je elkaar opzoekt voor vragen.   
   **Compliance:** Nieuwe medewerkers weten hoe zwaar de funderingen zijn die Sif als bedrijf produceert. Ook geven ze aan dat ze het belangrijk vinden, dat ze nog een keer worden begeleid om veiliger te werken binnen de productie. Ze geven aan dat ze weten hoe snel er een ongeluk kan gebeuren en dat ze beter nog een keer uitleg krijgen over hoe belangrijk veilig werken is.

## 1.5 Randvoorwaarden

Door Sif Group zijn er verder geen randvoorwaarden gesteld rondom het bedenken en het uitvoeren van de interventie.

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de inleiding van het rapport beschreven met daarin de aanleiding van het vraagstuk. Daarnaast wordt het in de inleiding ook helder waarom het vraagstuk van belang is om op te lossen. In hoofdstuk 2 is de verantwoording van het ontwerpproces van de ontworpen interventie opgenomen. In hoofdstuk 3 komt een verdere uitdieping van het ontwerp, oftewel het prototype aan bod. Verder wordt in hoofdstuk 4 de evaluatie van het testen van ontwerp weergegeven. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 de conclusie en vooruitblik beschreven.

In hoofdstuk 6 is de literatuurlijst te vinden en in hoofdstuk 7 de bijlagen die het evaluatierapport compleet zullen maken.

# Hoofdstuk 2 Verantwoording ontwerpproces

*Het doel van het verantwoordingsproces is het beschrijven van de input van de betrokkenen in combinatie met de literatuur. De focus van de interventie ligt op het ontwerpen van een onboarding programma . Door middel van een onboarding programma te organiseren, zullen nieuwe medewerkers meer inzicht krijgen in de organisatie.*

*In 2.1 wordt de nadruk gelegd op de literatuur in combinatie met de interventie. De literatuur van Bauer (2010) wordt o.a. aangevuld met de theorie van Verhoeven (2016). Deze twee theorieën versterken de interventie. De 4c’s van Bauer (2010) zullen tegen elkaar worden afgewogen. Dit gebeurt aan de hand van de Gotik-methode. De Gotik-methode zorgt ervoor dat er een divergerende fase uit voortkomt. Daaropvolgend zal er een beslissing worden gemaakt welke onderdelen worden meegenomen in de interventie. Deze uiteindelijke beslissing van deze onderdelen behoren tot de convergerende fase. Verder zal er in 2.2 de ‘vorm’ van de interventie worden beschreven. In 2.3 zal er dieper op de rollen worden ingegaan, die noodzakelijk zijn voor het slagen van de interventie. In 2.4 worden de rollen verder uitgediept aan de hand van de planning die moet worden gemaakt. Als laatste wordt dit hoofdstuk afgesloten met een samenvatting.*

## 2.1 Inhoud/Divergerende fase

Volgens Bauer (2010) zijn er 4 belangrijke elementen die van belang zijn om het onboardingsproces vorm te geven. Deze 4 elementen worden hieronder nader toegelicht. Verder wordt de theorie van Bauer (2010) aangevuld met de theorie van Verhoeven (2016). Deze twee theorieën zullen elkaar versterken in het proces. Daarnaast is er een keuze gemaakt om alle c’s verder uit te diepen aan de hand van de ‘Gotik-methode’.



Figuur 5; 4c’s onboarding, afkomstig van de theorie van Bauer (2010)

1. **Connection**
2. **Culture**
3. **Clarification**
4. **Compliance**

**Connection**   
Bij de connectie oftewel de connection gaat het met name over de contacten die de nieuwe medewerker met andere collega’s en afdelingen legt (Bauer, 2010). De connecties die de nieuwe medewerker heeft gemaakt, heeft direct invloed op de werktevredenheid. Nieuwe medewerkers voelen zich immers sneller verbonden aan de organisatie als ze vanaf aanvang in de gelegenheid worden gesteld om contacten te leggen (Verhoeven, 2016). Dit wordt bevorderd als nieuwe medewerkers hierin worden ondersteund (Bauer, 2013). Als nieuw personeelslid is nog veel onbekend in het begin. Het is daarom belangrijk dat de nieuwe medewerker wordt geïntroduceerd bij afdelingen en bij werkzame personen (Van den Berg, 2015). Nieuwe medewerkers moeten namelijk een binding krijgen met de organisatie. Een leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol (Verhoeven, 2016).

De leidinggevende is vaak degene die ervoor zorgt dat de nieuwe medewerker aan afdelingen en medewerkers wordt voorgesteld. Zo zullen sommige nieuwe medewerkers sneller contact leggen dan andere nieuwe medewerkers (Rijckaert, 2017). Dit ligt aan de persoonlijkheid van de nieuwe medewerker (Boonkamp & Schreurder Peters, 2009). Er zijn namelijk medewerkers die het lastiger vinden om contacten te leggen. Voor de leidinggevende ligt hierin een belangrijke taak om hierop in te spelen (Baane et al., 2010).

Zo bestaat de kans dat de verbondenheid sneller wordt verhoogd (Verhoeven, 2019). Zowel voor personeelsleden die al langer bij de organisatie werkzaam zijn, als voor de nieuwe medewerker levert dit voordelen op. Ze kunnen zo sneller voor vragen bij elkaar terecht (Verhoeven, 2012).

**Divergerende fase Connection   
1. Rondleiding door de kantoren**

**Geld:** n.v.t.

**Organisatie:** Voor de rondleiding binnen de kantoorpanden is er iemand van de communicatieafdeling nodig die een bericht op de portal plaatst. De communicatieafdeling plaatst doorgaans berichten op de portal. De portal is een online platform voor alle interne medewerkers van Sif. Verder zullen er twee medewerkers moeten worden gecontacteerd om de rondleiding te geven. Dit is raadzaam, aangezien de groep met een groot aantal zo kan worden opgesplitst. Het overzicht kan zo gemakkelijker worden bewaard.

**Tijd:** Sif beschikt over 4 kantoorpanden in Roermond. Deze panden zijn allemaal gevestigd in dezelfde straat. Verder is Sif naast de locatie in Roermond, ook gevestigd op de Maasvlakte. Echter, werkt het merendeel van de werknemers in Roermond. De voorkeur gaat er naar uit om alle nieuwe medewerkers in Roermond in te werken. De reden hiervan is, dat er in Roermond meer ruimte is om nieuwe medewerkers te ontvangen en te begeleiden. Als de rondleiding in Roermond wordt gegeven, kost het veel tijd om kennis te maken met alle afdelingen. Daarnaast zal er rekening moeten worden gehouden, dat niet alle werkzame medewerkers de ruimte hebben om met alle nieuwe medewerkers een praatje te maken. Daarentegen zullen er ook werkzame medewerkers zijn die wel ruim de tijd nemen voor de nieuwe medewerkers. Hierdoor kan de rondleiding ook veel tijd gaan kosten. Het gevaar hierbij is dat andere afdelingen teveel worden afgeleid en dat de werkzaamheden hieronder gaan leiden.

**Informatie:** Er moet goed overleg plaatsvinden met alle werkzame personen binnen Sif. Verder moeten alle medewerkers ervoor openstaan om op dat moment een praatje te maken met de nieuwe medewerkers.

**kwaliteit:** De kwaliteit van de rondleiding gaat achteruit als niet iedereen goed is ingelicht. Alle medewerkers moeten goed op de hoogte worden gesteld van de komst van de nieuwe medewerkers. Als de afdelingen namelijk geen tijd hebben voor de nieuwe medewerkers, kan dit slordig overkomen. Dit wil je als bedrijf niet uitstralen.

**2. Het opsturen van een organogram**

**Geld:** Bij het opsturen van een organogram, zullen verzendkosten komen kijken. De hoeveelheid van de verzendkosten is afhankelijk van het aantal nieuwe medewerkers.

**Organisatie:** Voor een organogram op te sturen, zal er moeten worden nagegaan of het organogram nog kloppend is of dat deze nog moet worden aangepast. Voor nieuwe medewerkers is het leuk om te lezen, dat een organogram wordt bijgehouden en dat ze zichzelf hierin ook terugvinden. Voor het bijhouden van een organogram en het versturen, zullen 2 medewerkers nodig zijn. Zo zal er een HR-medewerker moeten worden gevraagd om het organogram bij te werken en een secretaresse om het organogram te versturen.

**Tijd:** Het opsturen van een organogram kost weinig tijd. Echter, moet het organogram secuur worden bijgehouden. Er zal kritisch gekeken moeten worden naar de in-en uitstroom. Dit kost in verhouding veel tijd om het allemaal secuur bij te houden.

**Informatie:** De adresgegevens van de nieuwe medewerkers zijn hiervoor van belang. Als de adresgegevens namelijk incorrect zijn, kan het voorkomen dat het organogram niet naar de juiste persoon wordt verstuurd.

**Kwaliteit:** De kwaliteit van het opsturen van een organogram, ligt eraan hoe goed het wordt bijgehouden. Hier zal dus wel extra tijd voor vrijgemaakt moeten worden binnen HR.

**3. Gezamenlijke lunch voor nieuwe medewerkers met een MT-lid**

**Geld:** Er zal voor de gezamenlijke lunch budget vrij moeten worden gemaakt voor de broodjes en een drankje.

**Organisatie:** De receptioniste zal worden gevraagd om een ruimte te reserveren voor de lunch. Daarnaast zullen de receptionistes de lunch moeten bestellen. Verder zullen de mt-leden met elkaar moeten overleggen wie wanneer aanwezig is tijdens de lunch. Het aantal medewerkers dat hiervoor noodzakelijk is, valt te overzien.

**Tijd:** De tijd die er in gaat zitten, is het regelen van de ruimtes. Verder is het van belang dat er goed met de MT-leden wordt afgestemd wie er bij welke lunch aansluit. Hier zal goed overleg met elkaar over moeten plaatsvinden.

**Informatie:** De informatie die nodig is, is of alle MT-leden hiertoe bereid zijn om bij de lunch aanwezig te zijn. Verder moet er door HR/Recruitment worden doorgegeven hoeveel medewerkers er starten. Zo kan de lunch ook goed worden voorbereid.

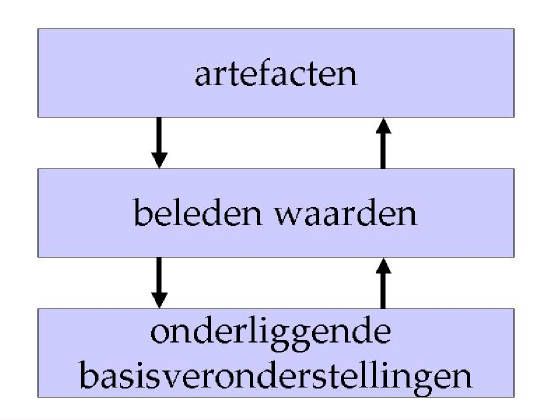
**Kwaliteit:** De kwaliteit hangt af van de betrokkenheid van de Mt-leden. De MT-leden moeten namelijk wel tijd vrij plannen in hun agenda. Als zij dat niet doen en niet de tijd nemen voor de lunch gaat dit ten koste van de saamhorigheid van de nieuwe medewerkers.

**Culture**  
Als het over de tweede ‘c’ van Bauer (2010) gaat, dan gaat het over de cultuur oftewel culture. Bauer (2010) geeft aan dat de nadruk van cultuur voor nieuwe medewerkers vooral ligt op het kennismaken van de bedrijfscultuur. De nieuwe medewerker kan de bedrijfscultuur zich alleen eigen maken, als deze medewerker daartoe ook de kans krijgt (Verhoeven, 2016).

Veel nieuwe medewerkers voelen zich namelijk zoekende in het begin van hun carrière bij de organisatie. Het is aan de organisatie de taak om nieuwe medewerkers te verwelkomen en de kans te geven om te laten aarden (Verhoeven, 2019). Als de nieuwe medewerker namelijk de kans krijgt om de bedrijfscultuur helemaal tot zich te nemen, blijft de medewerker ook langer verbonden aan de organisatie (Bauer, 2013).

Bij de cultuur van een organisatie wordt vooral gedacht aan de waarde van de organisatie. Te denken valt aan; de doelstellingen van de organisatie, kernwaarden, missie en visie. Hier staat de organisatie namelijk achter en staat zij ook voor bekend (Bauer, 2013).

Hieronder zal het model van Schein (1999) worden meegenomen om aan te geven hoe een bedrijfscultuur is onderverdeeld. Ze vormen de basis voor de cultuur in een organisatie.



Figuur 6; organisatiecultuur, afkomstig van de theorie van Schein (1999)

Hierboven wordt de theorie van Shein (1999) op het gebied van de organisatiecultuur weergegeven. Zoals hierboven benoemd, is het voor nieuwe medewerkers van belang om de organisatiecultuur in het begin goed te leren kennen (Kluijtmans & Kampermann, 2017).

De theorie van Shein (1999) geeft aan uit welke elementen een organisatiecultuur bestaat;

* ***Artefacten****:* Bij artefacten gaat het over wat men ziet, voelt en hoort. Hoe zijn de omgangsvormen binnen een bedrijf? Hangt er een formele of informele sfeer binnen het bedrijf? Verder willen de medewerkers graag ergens bij horen.
* ***Beleden waarden*:** De beleden waarden gaan over de waarden, doelen en strategieën die nagestreefd worden door de organisatie. Sommige waarden daarvan worden verder toegelicht in de vorm van een beleid.
* ***Onderliggende basisveronderstellingen*:** De onderliggende basisveronderstellingen gaan in eerste instantie over het boeken van successen. Deze successen worden geboekt door verandering in bepaalde processen of personen die de organisatie hebben laten groeien. Uit die successen komen basisveronderstellingen voort. De basisveronderstellingen zijn impliciet, maar soms ook onbewust. Een voorbeeld is dat een teamleider er toch heeft gezorgd dat het productieproces doorliep, ondanks de krappe bezetting (Ten Berge et al., 2016).

**Divergerende fase Culture**

**1. Het welkomstwoord in de kantine door een HR-Business Partner**

**Geld:** n.v.t. **Organisatie:** Voor het welkomstwoord zal een HR-Business Partner moeten worden gevraagd die positief over Sif kan vertellen. Het is van belang dat in deze boodschap de kernwaarden, belangrijke normen en waarden van Sif aan bod worden gesteld. Verder moet de HR-Business Partner dit op een enthousiaste en warme manier weten over te brengen op de nieuwe medewerkers.

**Tijd:** De tijd zit in de voorbereiding. Welke HR-Business Partner kan Sif als organisatie leuk verkopen aan de nieuwe medewerker? En wie wil dit structureel blijven doen?

**Informatie:** De informatie die nodig is, is welke HR-Business Partner zich gehoord voelt om alle nieuwe medewerkers een warm welkom te geven. En welke HR-Business Partner de kernwaarden, normen en waarden op een juiste manier weet over te brengen aan de nieuwe medewerker. Een eerste indruk is namelijk erg belangrijk.

**Kwaliteit:** De kwaliteit van het welkomstwoord, hangt af van de manier hoe de HR-Business Partner de kernwaarden, normen en waarden overbrengt aan de nieuwe medewerkers. Het moet namelijk wel écht overkomen.

**2. Stagedagen binnen de productie Maasvlakte & Roermond**

**Geld:** De kosten die bij dit idee komen kijken, zijn de kosten voor de bussen of de reiskosten van de nieuwe medewerkers. Het aantal bussen of de hoeveelheid van de reiskosten, is afhankelijk van het aantal nieuwe medewerkers.

**Organisatie:** Er zullen medewerkers moeten worden gecontacteerd die het leuk vinden om de nieuwe medewerkers die desbetreffende dag te begeleiden en te ondersteunen. Daarnaast zullen er ook medewerkers moeten worden gevraagd die de nieuwe medewerkers op beide locaties opvangen. Verder moeten de hallcoördinatoren ingelicht worden, wie welke stage gaat verzorgen.

**Tijd:** De tijd die hierin gaat zitten, is veel tijd om het te organiseren. Zo moeten de hallcoördinatoren van beide locaties worden ingelicht. Tevens moeten deze hallcoördinatoren ook allemaal ruimte vrij maken in hun agenda. Verder moeten er andere betrokkenen worden gevraagd om bij deze dag aan te sluiten om het goed te laten verlopen.

**Informatie:** De informatie die hiervoor nodig is of alle hallcoördinatoren ruimte in hun agenda kunnen maken voor deze stagedagen. Daarnaast zullen het aantal nieuwe medewerkers ook tijdig moeten worden doorgegeven.

**Kwaliteit:** De kwaliteit zal alleen goed zijn als iedereen van deze stagedagen goed is ingelicht en als er goed is gepland. In acht zal moeten worden gehouden, wanneer er een medewerker uitvalt, wie deze verantwoordelijkheid dan op zich neemt om de dag te laten slagen?

**3. Workshop Monopile bouwen**

**Geld:** De kosten voor de workshop liggen voornamelijk in het papier en de knutselspullen.

**Organisatie:** Er zal voor deze workshop goed moeten worden nagegaan wie die workshop kan geven. Als er te weinig medewerkers beschikbaar zijn om de workshop te kunnen geven, is het opleiden van medewerkers hiervoor noodzakelijk. Zo kan de workshop in alle tijden worden gegeven.

**Tijd:** De tijd om deze workshop goed te kunnen uitvoeren, is de tijd die moet worden vrijgemaakt voor het spreken en het opleiden van medewerkers. Als hier tijd in wordt gestoken, kan de workshop namelijk in alle tijden doorgaan. Echter, zal er goed over nagedacht moeten worden welke afdelingen/werkzame personen er voor de workshop gevraagd moeten worden.

**Informatie:** De informatie die nodig is, is welke knutselspullen er allemaal nodig zijn om de workshop goed uit te voeren en welke spullen eventueel nog besteld moeten worden.

**Kwaliteit:** De kwaliteit van de workshop gaat alleen maar omhoog als de nieuwe medewerkers weten waarom de workshop van belang is voor Sif als organisatie. Daarnaast gaat de kwaliteit omhoog als de nieuwe medewerkers goed worden ondersteund tijdens de workshop.

**Clarification**

Bij clarification oftewel verduidelijking/verheldering. Gaat het over dat een nieuwe medewerker inzicht krijgt in de taken en inhoud van de functie. Het gaat daarbij om welke rol de nieuwe medewerker gaat aannemen en wat er van deze nieuwe medewerker wordt verwacht (Verhoeven, 2016). Het is van belang dat er vanaf aanvang duidelijkheid voor de nieuwe medewerker wordt geschept. Wat worden de nieuwe taken van een nieuwe medewerker en wat kan de nieuwe medewerker de komende periode gaan verwachten (Bauer, 2013)? Verder zal een nieuwe medewerker goed onboard moeten worden door middel van kennismaking met systemen en het verwerken van rapportages. Dit is natuurlijk afhankelijk van de functie-inhoud van de nieuwe medewerker (Meuer en Bartels, 2017).

**Divergerende fase Clarification**

**1. Enquête opsturen over de taakinhoud**

**Geld:** Bij het versturen van een enquête komen verzendkosten kijken.

**Organisatie:** Als eerste zal een HR-medewerker zich verantwoordelijk moeten voelen om een enquête op te stellen en te versturen. Door de HR-medewerker zal er kritisch gekeken moeten worden naar de formulering van de vraagstelling.

**Tijd:** De tijd die er in gaat zitten, is het aantrekkelijk maken van een enquête. Een nieuwe medewerker moet zich comfortabel genoeg voelen om de enquête naar waarheid in te vullen.

**Informatie:** De informatie die nodig is, is of nieuwe medewerkers de noodzaak inzien van het invullen van de enquête. Als nieuwe medewerkers namelijk de enquête niet invullen, kan het nooit het gewenste resultaat opleveren**.**

**Kwaliteit:** De kwaliteit van de enquête hangt af van in hoeverre de nieuwe medewerkers de enquête naar waarheid hebben ingevuld**.**

**2. Leidinggevende en HR-medewerker plannen een afspraak om verwachtingen te bespreken**

**Geld:** n.v.t.

**Organisatie:** Als eerste moeten alle leidinggevenden worden ingelicht. Er zal een meeting moeten worden ingepland met een HR-medewerker en alle leidinggevenden. Zo kan er ook een beeld worden geschetst, wat van belang is voor de nieuwe medewerker o.b.v. taakinhoud.

**Tijd:** De tijd die daarin gaat zitten, is het plannen van meetings met alle leidinggevenden en een HR-medewerker. Verder moet er duidelijk worden afgesproken wat er tijdens dit gesprek wordt besproken met de nieuwe medewerker.

**Informatie:** De informatie die nodig is, dat alle leidinggevenden ervoor openstaan om mee te werken aan dit proces.

**Kwaliteit**: Als alle leidinggevenden allemaal een eigen visie hebben, gaat dit ten koste van de kwaliteit van het gesprek met de nieuwe medewerker.

**3. Telefoonuurtje HR-medewerker o.b.v. voortgang nieuwe medewerker**

**Geld:** n.v.t.

**Organisatie:** Een HR-medewerker zal met de leidinggevende voorafgaand aan het telefoonuurtje een gesprek moeten inplannen. Zo zal de HR-medewerker bij worden gepraat over de voortgang van de nieuwe medewerker. Verder zal de HR-medewerker tijdens het gesprek met de leidinggevende moeten overleggen welke punten aan bod moeten komen tijdens het gesprek.

**Tijd:** De tijd zal voornamelijk gaan zitten in de voorbereiding van de beluurtjes en het voeren van de beluurtjes zelf. Sommige medewerkers hebben wellicht meer vragen dan andere medewerkers. Hier moet natuurlijk wel tijd en aandacht aan worden besteed.

**Informatie:** De informatie die hiervoor van belang is, is of HR genoeg ruimte heeft voor de voorbereidingen en het voeren van de beluurtjes.

**Kwaliteit:** De kwaliteit van het beluurtje gaat alleen omhoog als de HR-medewerker zich goed heeft ingelezen in de vragen van de nieuwe medewerker en dat de HR-medewerker ook ruim de tijd heeft voor de nieuwe medewerker. De nieuwe medewerker moet namelijk wel de vragen kunnen stellen die hij/zij in het hoofd had**.**

**Compliance**

Bij compliance gaat het over de basisregels, normen en waarden van een bedrijf. Medewerkers, maar zeker ook nieuwe medewerkers behoren zich hieraan te houden. Dit kan zijn dat het gaat om specifieke regels of omgangsvormen, maar ook een bepaalde regelgeving komt daaraan te pas (Meyer & Bartels, 2017). Als bedrijven bepaalde basisregels niet overdragen, creëert dat foute verwachtingen. Ieder bedrijf heeft namelijk eigen belangrijke basisregels (Verhoeven, 2016).

Zo kan ook een van de belangrijkste basisregels van een organisatie veiligheid zijn. Nieuwe medewerkers zullen dan vanaf aanvang meegenomen moeten worden in de veiligheid binnen een organisatie. Veiligheid kan namelijk op verschillende manieren worden geïnterpreteerd (Biaku et al., 2000). Ook behoort bij compliance het in orde maken van de juiste papieren, het aanmaken van een toegangsbadge, het krijgen van een telefoon en laptop etc. Zo kan de nieuwe medewerker op een goede manier aan zijn functie starten (Bauer, 2013).

Als het over compliance gaat, gaat het er ook over dat een nieuwe medewerker moet landen op zijn/haar nieuwe werkplek. Zo wil een nieuwe medewerker volgens Verhoeven (2019) zo snel mogelijk de belangrijkste regels binnen de organisatie eigen maken. Om dit allemaal goed te laten verlopen, is het belangrijk dat de nieuwe medewerker weet waar hij/zij aan toe is. Dit schept een bepaalde vorm van rust voor de nieuwe medewerker (Bauer, 2013).

**Divergerende fase Compliance**

**1. Safety walk door de fabriek**

**Geld:** n.v.t.

**Organisatie:** Er moet gekeken worden welke medewerkers er allemaal kunnen ondersteunen bij het lopen van een Safety walk. Bij het lopen van een Safety walk, is het van belang dat de afdeling HSE (afdeling voor veiligheid) erbij betrokken is. Verder moeten alle productiemedewerkers inclusief de hallcoördinatoren worden ingelicht over het lopen van de Safety walk. Zo schept dit voor iedereen duidelijke verwachtingen.

**Tijd:** De tijd die ervoor nodig is, zijn de gesprekken die gevoerd moeten worden met de HSE-afdeling. Wellicht hebben zij nog handige tips voor het ondersteunen van de Safety walk. Verder zal iemand van HSE de Safety walk moeten ondersteunen, zodat ook alles veilig gebeurt.

**Informatie:** De informatie die hier extra nodig voor nodig is, is dat de betrokkenen ook mee willen helpen aan het organiseren van de Safety walk.

**Kwaliteit:** De kwaliteit van een Safety walk, zal worden vergroot als de nieuwe medewerkers ook bewust worden gemaakt van onveilige situaties en handelingen. De nieuwe medewerkers moeten inzien wat gevaarlijk is binnen de productie en waar opgelet moet worden met het werken met gevaarlijke machines.

**2.Quiz huishoudelijk reglement**

**Geld:** n.v.t.

**Organisatie:** Er moet eerst worden gekeken of het huishoudelijk reglement nog wel leidend is binnen de organisatie. Is alles nog correct wat in het huishoudelijk reglement staat? Of moet er dingen verwijderd of aangepast worden? Hier zal met de juridische afdeling, OR, MT en HR naar gekeken moeten worden.

**Tijd:** De tijd die hierin gaat zitten, bevindt zich in het plannen van gesprekken met alle betrokkenen. Daarnaast gaat er veel tijd zitten in het doorspitten van het huishoudelijk reglement. Kloppen de regels en wetten nog allemaal? En wie neemt de verantwoordelijkheid om zaken in orde te maken?

**Informatie:** De informatie die nodig is, is welke quizvragen uiteindelijk gesteld moeten worden en hoe deze vragen geformuleerd moeten worden.

**Kwaliteit:** De kwaliteit van de quiz hangt af van de inhoud van het huishoudelijk reglement.

**3.Vragenlijst ontvangen van laptop, telefoon etc. (oftewel het regelen van de logistieke zaken)**

**Geld:** Bij het versturen van de vragenlijst over de logistieke zaken, komen verzendkosten kijken. De hoeveelheid van de verzendkosten is afhankelijk van het aantal nieuwe medewerkers.

**Organisatie**: Er moet gekeken worden hoe de vragen geformuleerd moeten worden in de vragenlijst. Tevens is het ook van belang om te kijken of er een rode draad door de vragenlijst heengaat. Wat is uiteindelijk de insteek van de vragenlijst? HR zal hier samen met ICT naar moeten kijken.

**Tijd:** De investering in tijd zit in de gesprekken die worden gevoerd met ICT en HR.

**Informatie:** De informatie die hierbij nodig is, is de input van ICT. Zo zal er aan ICT gevraagd moeten worden welke formulieren zij al gebruiken.

**Kwaliteit:** De kwaliteit van de vragenlijst zal alleen maar omhoog gaan als ICT met HR overlegt over wat voor hen werkt en welke ervaringen zij hebben op het gebied van het uitgeven van logistieke zaken.

**Samenvattend/ Convergerende fase**

Zoals hierboven wordt vermeld staan alle ideeën beschreven en zijn deze afgewogen aan de hand van de ‘Gotik-methode’. De Gotik-methode geeft een indicatie op het gebied van ‘geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit’ weer. Het doel van de Gotik-methode is om te bekijken welke interventie het meest aantrekkelijk is voor de organisatie. Zo kunnen er namelijk verschillende afwegingen worden gemaakt.

Als er nu wordt gekeken naar de ontwerpvraag die is geformuleerd, wil Sif verbetering in de basisregels, connectie en cultuur voor de nieuwe medewerkers. De ideeën op het gebied van clarification vallen hierdoor af. De medewerkers van Sif vinden dat clarification meer bij nazorg hoort. Er zal wel wat gedaan worden met clarification, maar niet tijdens de interventie. Bij de interventie gaat het in eerste instantie om het organiseren van een dag, zodat de medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie.

Het moet op korte termijn verschil opleveren voor de organisatie. Ook wil de organisatie een werkgever zijn waar medewerkers graag voor willen werken (persoonlijke communicatie, 6 september 2022). Door met betrokkenen over de meerdere opties gesproken te hebben en alle letters van de Gotik-methode te hebben doorgenomen, is de eerste keuze gevallen op een gezamenlijke lunch met de nieuwe medewerkers en belangrijke afdelingen. Zo leren nieuwe medewerkers elkaar kennen en zullen belangrijke afdelingen ook een connectie maken met de nieuwe medewerkers.

Daarnaast waren de opties; De rondleiding door de kantoren en het opsturen van een organogram. Een rondleiding door de kantoren kost veel tijd in het afstemmen met alle collega’s. Het nadeel hierbij is dat alle collega’s binnen Sif tijd moeten vrijmaken voor het ontvangen van de nieuwe collega’s. Als er medewerkers zijn die niet goed geïnformeerd zijn over de komst van de nieuwe medewerkers, kan dit een slechte eerste indruk geven aan de nieuwe medewerkers. Verder moeten alle collega’s er voor openstaan om de nieuwe medewerkers op dat moment te verwelkomen. Veel medewerkers hebben het doorgaans druk met hun dagelijkse werkzaamheden. Het kan hierbij voorkomen dat deze medewerkers geen tijd hebben om aandacht te geven aan de nieuwe medewerkers. Dit is een belangrijke reden voor Sif om deze optie te laten vallen.

Sif wil namelijk dat medewerkers na de eerste kennismaking enthousiast raken over de organisatie. Dit gaat niet als niet alle medewerkers hieraan meewerken. Daarnaast is het versturen van een organogram minder persoonlijk. Er wordt iets verstuurd, maar de onderlinge connectie wordt niet écht gemaakt. Sif vindt het waardevol dat nieuwe medewerkers ook de connectie met alle collega’s fysiek maken. Dit gebeurt niet aan de hand van het versturen van een organogram. Bovendien moet een organogram secuur worden bijgehouden. Dit is binnen Sif niet goed bij te houden, aangezien er wekelijks werknemers in- en uitstromen. Hierdoor valt deze keuze ook af.

Bij culture ligt de nadruk op welke bedrijfscultuur wordt overgedragen aan de nieuwe medewerkers. Wat wil de organisatie uitstralen naar de nieuwe medewerkers? Het belangrijkste is dat de nieuwe medewerkers het gevoel krijgen dat ze ergens bij horen. De opties die voor culture zijn gegeven; een welkomstwoord door een HR-Business Partner, stagedagen productie Roermond en Maasvlakte en de workshop monopile bouwen. De cultuur is bij Sif heel erg belangrijk. Ze willen de familiecultuur overdragen aan de nieuwe medewerker ondanks de groei die ze hebben gemaakt en nog gaan maken. Er is een afweging gemaakt welke onderdelen/ideeën dit het meeste kunnen laten voelen.

Een welkomstwoord met belangrijke doelstellingen en kernwaarden gegeven door een HR- Business Partner geeft wel een concreet beeld van de cultuur van de organisatie. Dit zal ook als eerste onderdeel van de interventie worden meegenomen. De stagedagen daarentegen kosten veel geld en tijd. Er zullen regelmatig medewerkers moeten worden gevraagd om de nieuwe medewerkers te ondersteunen. Daarnaast moeten er bussen worden geregeld om de medewerkers te vervoeren en zal er naar de planning gekeken moeten worden.

De planning houdt zich bezig met het goed afstemmen met de hallcoördinatoren tijd en het begeleiden van de stage. Dit zal daardoor geen goede optie zijn voor het programma dat Sif wil organiseren voor nieuwe medewerkers. Hoewel het bouwen van een monopile wel een interactieve optie is om het onboarding programma te versterken, zal dit wel worden meegenomen. Nieuwe medewerkers zullen zo een beter beeld krijgen van Sif als organisatie.

Bij de compliance gaat het over het overdragen van de basisregels van Sif als organisatie. Er zijn hiervoor 3 opties; Safety walk, quiz huishoudelijk reglement en een vragenlijst over de logistieke spullen (laptop, computer etc.). De Safety walk is heel belangrijk voor Sif. Veiligheid staat namelijk bij Sif op nummer 1. Het is van belang dat nieuwe medewerkers hierin vanaf aanvang worden meegenomen. Tijdens de Safety walk lopen medewerkers door de fabriek en worden ze bewust gemaakt van de ongevallen die er kunnen gebeuren door onveilige situaties. De Safety walk wordt dan ook meegenomen in het programma. Verder is een quiz van het huishoudelijk reglement geen optie, omdat er veel veranderd moet worden. Hier zullen ook teveel medewerkers voor betrokken moeten worden. De vragenlijst van de ontvangen laptop is een minder interessant element om mee te nemen in het programma, aangezien het alleen iets opsturen is en hét is nu niet een belangrijke basisregel voor Sif.

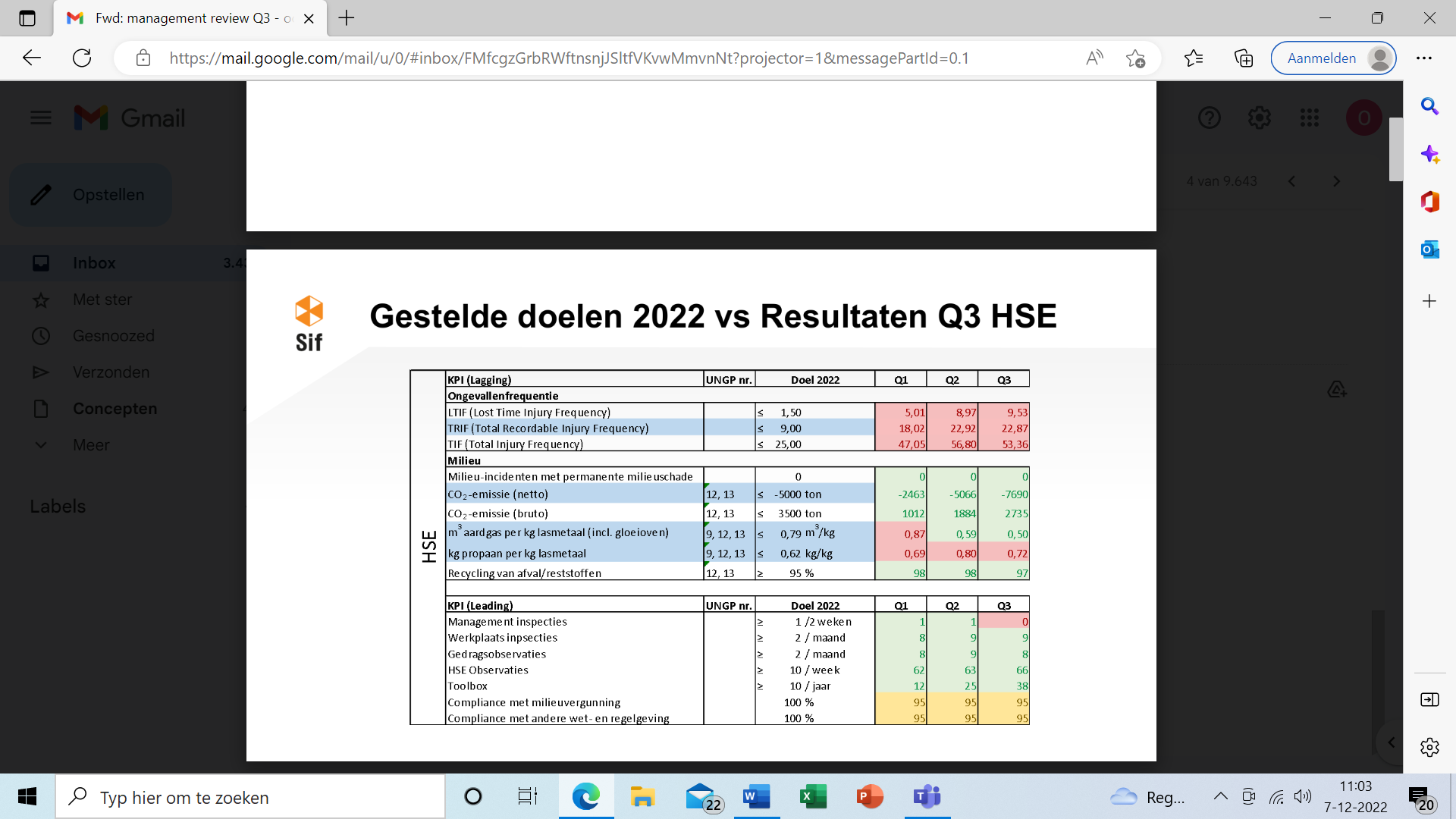
Kortom, zal het programma onderverdeeld worden in 4 onderdelen. Er al eerst een welkomstwoord worden gehouden om de nieuwe medewerkers welkom te heten en de belangrijke doelstellingen en (kern)waarden door te nemen. Zo wordt er een duidelijk beeld gecreëerd van de cultuur en krijgen de medewerkers een warm gevoel. Vervolgens zal er een Safety walk worden gehouden door het veiligheidsbewustzijn van de nieuwe medewerkers te vergroten. Hierna zullen alle nieuwe medewerkers uitgenodigd voor een lunch met een MT-lid om deze beter te leren kennen. Het programma wordt afgesloten met een workshop monopile bouwen om zo de nieuwe medewerkers mee te nemen in wat Sif als organisatie produceert.

## 2.2 De vorm

Bij de vorm is het van belang dat het onboarding programma aansluit bij de wensen en behoeften van de organisatie. De organisatie moet zich kunnen vinden in het programma dat wordt opgesteld. Ook moet er gekeken worden wat Sif nu als organisatie doet en wat ze als organisatie willen verbeteren (Christiansen en Stein, 2010). Sif wil in 2023 een werkgever zijn waar werknemers graag voor willen werken. Daar hoort ook onboarding bij. Sif wil in 2023 een onboarding programma organiseren, zodat alle nieuwe medewerkers in een warm bad terechtkomen (persoonlijke communicatie, 5 december 2022). Zo zullen deze medewerkers zich sneller onderdeel van het team voelen (Verhoeven, 2016).

Het onboarding programma wordt georganiseerd aan de hand van 4 elementen; een welkomstwoord door een HR-Business Partner om nieuwe medewerkers welkom te heten. Door medewerkers welkom te laten voelen en ze een gevoel te geven dat ze ergens bij horen, zullen medewerkers zich sneller verbonden voelen. Daarnaast zal het gevoel van de cultuur beter worden overgedragen (Bauer, 2013). Medewerkers worden namelijk bij het welkomstwoord al gelijk meegenomen in de belangrijke (kern)waarden, doelstellingen etc. Na het welkomstwoord zullen medewerkers kennismaken met het productieproces op het gebied van veiligheid. Medewerkers zullen een Safety walk lopen om het veiligheidsbewustzijn te vergroten. Door dit te doen zullen medewerkers al vanaf aanvang een beter gevoel krijgen bij veiligheid.

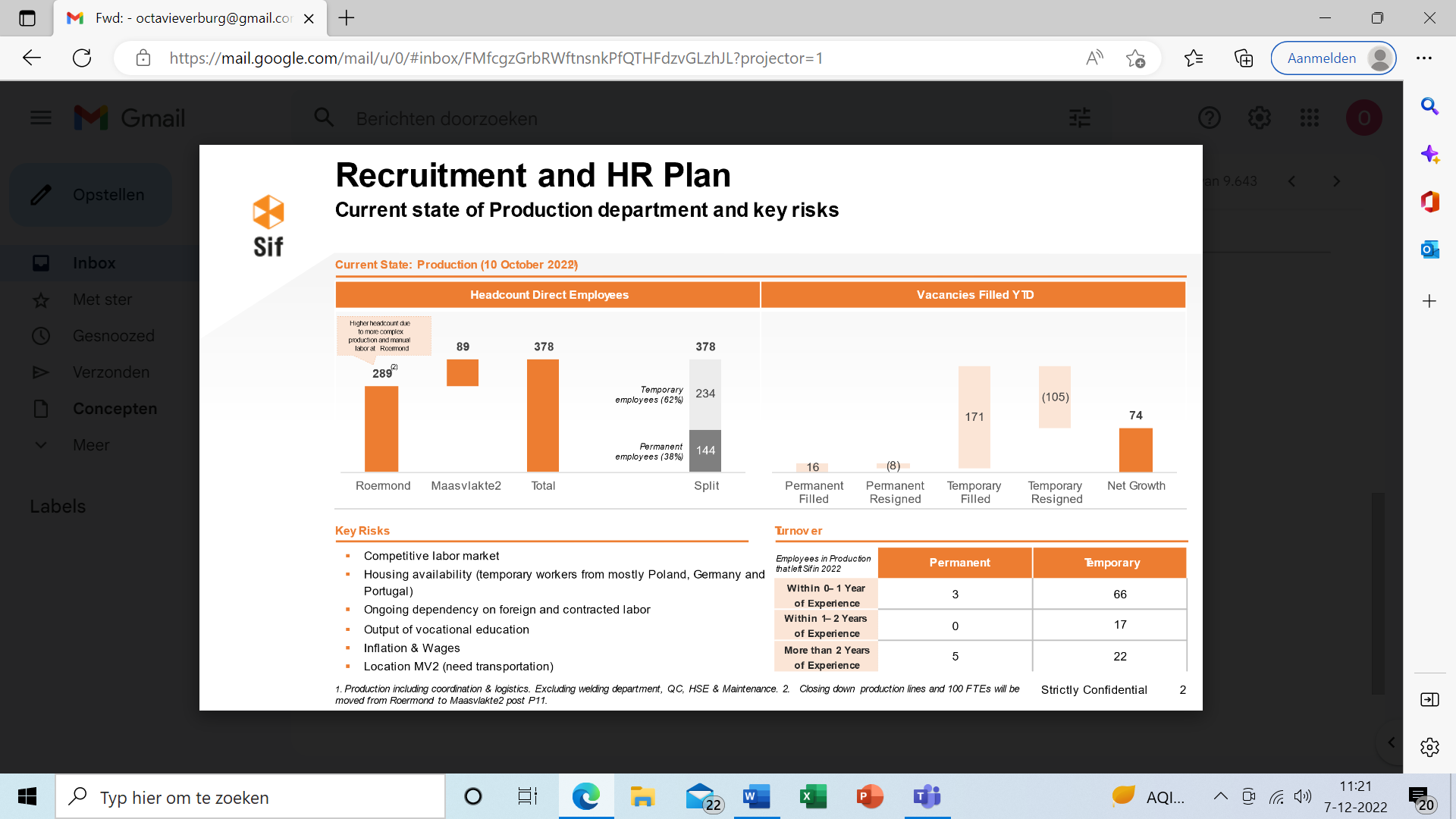
Tussen de middag zal er een lunch worden georganiseerd waar een MT-lid bij zal aansluiten. Zo leren de nieuwe medewerkers op de eerste werkdag ook al een van de MT-leden kennen. Dit is van belang om dat niet alle medewerkers snel te maken krijgen met de MT-leden. Om de dag af te sluiten, zal er nog een workshop worden gegeven wie de beste monopile kan bouwen. Zo weten alle medewerkers wat Sif als organisatie produceert (persoonlijke communicatie, 12 december 2022).



Figuur 7, gestelde doelen 2022 vs Resultaten Q3 HSE, afkomstig van een interne meeting Sif (persoonlijke communicatie, 13 december 2022).

Bovenstaande afbeelding geeft weer dat het aantal ongevallen alleen maar verder toeneemt. Veiligheid is bij Sif de belangrijkste basisregel. Alle medewerkers moeten daarom goed worden geïnstrueerd op het gebied van veiligheid. Als deze basisregel vanaf aanvang bij de nieuwe medewerkers wordt uitgelegd, zullen nieuwe medewerkers hier ook meer bewust van zijn (Bauer, 2013). Een Safety walk vergroot het veiligheidsbewustzijn voor medewerkers (World of education, 2019). Door nieuwe medewerkers meteen kennis te laten maken met de veiligheidsregels binnen Sif, zullen ze zich hier bewuster van worden. Het uiteindelijke doel is dat de Safety walk ervoor zorgt, dat er minder ongevallen zullen plaatsvinden (ACVO, z.d.). Verder houden leidinggevenden meer tijd voor andere dingen als nieuwe medewerkers meteen meegenomen worden in dit proces (persoonlijke communicatie, 12 december 2022).

Bovendien is er op dit moment een hoog verloop binnen Sif. Dit is terug te zien in figuur 7. Door middel van een programma te organiseren en voornamelijk de nadruk te leggen op hoe belangrijk de nieuwe medewerkers voor Sif zijn, zal het verloop terugdringen (persoonlijke communicatie, 12 december 2022). Er is namelijk sprake van een krappe arbeidsmarkt, daarom is het extra van belang om nieuwe medewerkers te behouden (persoonlijke communicatie, 12 december 2022). Door nieuwe medewerkers te laten zien hoe waardevol ze zijn, kan er een positief gevoel worden losgemaakt (Kluijtmans & Kampermann, 2017).



Figuur 8, het aantal gestarte medewerkers en het aantal vertrokken medewerkers van 2022, afkomstig van een interne meeting Sif (persoonlijke communicatie, 12 december 2022).



Figuur 9; leerfasen van Maslow, afkomstig van de theorie van Maslow (1943)

**Fase 1: Onbewust onbeveiligd:**Sif heeft al enkele meetings gehad over het aanpakken van een onboardingsproces. Echter, zijn er geen verdere stappen ondernomen. Zo weet Sif niet hoe het zou kunnen uitpakken, als er een sterk onboarding programma zou zijn opgesteld.

**Fase 2: Bewust onbekwaam:**Doordat er een gesprek is aangevraagd met de manager van Strategie en-Organisatie ontwikkeling, is Sif tot de conclusie gekomen dat er iets georganiseerd moet worden voor nieuwe medewerkers. Echter, is dit programma erg beknopt. Dit is terug te zien aan de onwetendheid van de nieuwe medewerkers. **Fase 3: Bewust bekwaam:**Door met de betrokkenen van het beknopte onboarding programma in gesprek te zijn gegaan, is duidelijk geworden dat het beknopte programma niet voldoende is om nieuwe medewerkers een goed inzicht te geven over de organisatie. Hierdoor stelt Sif de doelstelling voor 2023 een vernieuwend onboarding programma op te stellen.

**Fase 4: Onbewust bekwaam:**Het vernieuwde onboarding programma werkt. Alle betrokkenen nemen zijn of haar verantwoordelijkheid. Alle betrokkenen weten wat de elementen inhouden en het vernieuwend onboarding programma verloopt soepel.

## 2.3 De rollen

Als eerste zijn er betrokkenen nodig die willen ondersteunen bij de elementen van het programma.

De volgende afdelingen/medewerkers moeten voor het **welkomstwoord** worden betrokken;

**Recruitment🡪** Aan recruitment zal moeten worden gevraagd hoeveel medewerkers er maandelijks starten.   
**Planning🡪** Aan de planning zal moeten worden doorgegeven dat nieuwe medewerkers aansluiten bij het onboarding programma. Zo kan de planning hier rekening mee houden met het inplannen van nieuwe medewerkers.

**Receptie🡪** Aan de receptie zal moeten worden nagevraagd of zij de nieuwe medewerkers op een goede manier welkom heten. Verder zal de receptioniste de HR-medewerker inlichten dat de nieuwe medewerkers zijn gearriveerd. Daarnaast zijn de receptionistes verantwoordelijk voor het reserveren van een geschikte ruimte.

**HR medewerker🡪** De HR-medewerker haalt de nieuwe medewerkers op en begeleidt ze naar de juiste ruimte.

**HR-Business Partner🡪** De HR-Business Partner verwelkomt de nieuwe medewerkers en laat zien hoe waardevol ze zijn.

**ICT-medewerker🡪** De ICT-medewerker is verantwoordelijk voor het goed te laten verlopen van de PowerPoint en het aansluiten van de presentatie op de beamer. Ook zal de ICT-medewerker voorafgaand het geluid moeten testen van de microfoon.

De volgende afdelingen/medewerkers moeten voor de **Safety walk** worden betrokken;

**Recruitment🡪** Aan recruitment zal moeten worden gevraagd hoeveel medewerkers er de desbetreffende maand starten.

**Planning🡪** De planning moet de nieuwe medewerkers vrij roosteren, zodat zij aan kunnen sluiten bij de Safety walk.

**HR-medewerker🡪** De HR-medewerker geeft aan de HSE afdeling door, wat de noodzaak is van een Safety walk.

**Magazijn-medewerker🡪** De magazijn-medewerker moet op de hoogte worden gesteld hoeveel persoonlijke beschermingsmiddelen er klaar gelegd moeten worden.

**HSE-medewerkers🡪** De HSE-medewerkers zullen moeten worden gecontacteerd door een HR-medewerker om de Safety walk met de nieuwe medewerkers te lopen.

De volgende afdelingen/medewerkers moeten voor de **gezamenlijke lunch** worden betrokken;

**Receptie🡪** De receptie moet worden gevraagd om de ruimte voor de lunch aantrekkelijk te maken. Daarnaast is de receptie verantwoordelijk voor het regelen van de lunch.

**Recruitment🡪** De afdeling recruitment geeft aan hoeveel nieuwe medewerkers er starten.

**Planning🡪** De planning moet de nieuwe medewerker vrij inroosteren voor de gehele dag. Zo ook voor de lunch.

**MT-lid🡪** Het MT-lid zal tijdens de lunch vrije tijd in zijn of haar agenda moeten inplannen.

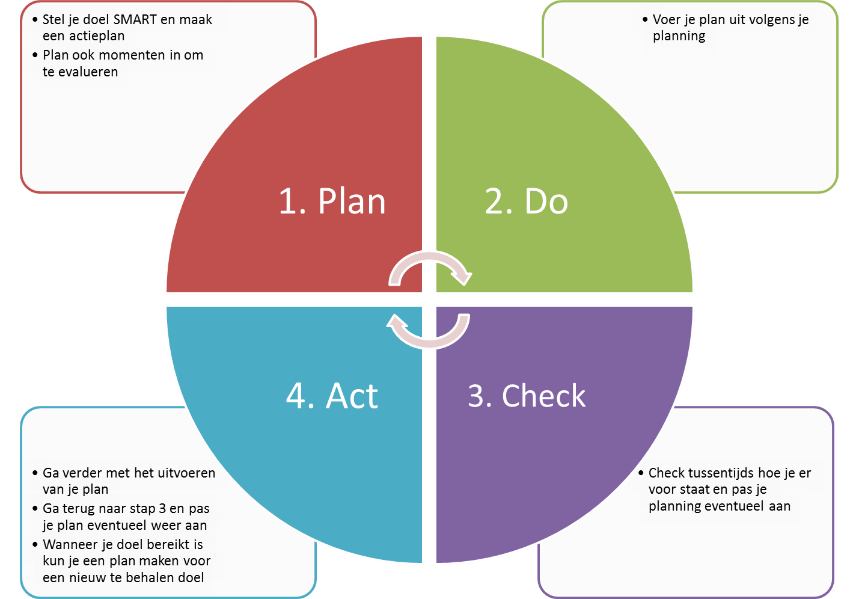
***Alle betrokkenen (HSE-medewerkers, HR-medewerkers moeten gevraagd worden om aan te sluiten bij de lunch om de saamhorigheid nog meer te optimaliseren).***

De volgende afdelingen/medewerkers moeten voor de **workshop monopile** worden betrokken;

**Receptie🡪** moet gevraagd worden om een ruimte te reserverenvoor de workshop

**HR🡪** Draait een lijstje uit welke medewerkers bevoegd zijn om de workshop te geven en welke medewerkers er opgeleid kunnen worden.Verder zijn er 3 medewerkers van HR bevoegd om de workshop te geven. Zeker twee van deze medewerkers zullen moeten aansluiten bij het geven van de workshop.

## 2.4 De planning

Figuur 10, Kwaliteitscirkel van Deming (1986)

Om een duidelijke planning weer te geven en wie wanneer bij welk onderdeel wordt betrokken, is de kwaliteitscirkel van Deming (1986)gekozen. Zo wordt het duidelijk wanneer welke stap wordt ondernomen en waarom deze stap moet worden genomen om de interventie tot een succes te laten leiden.

**Voor het welkomstwoord** zijn betrokken; Recruitmentteam, planning, receptie, HR-medewerker, ICT-medewerker, HR-Business Partner. Medewerkers van deze afdeling zullen met elkaar in gesprek moeten gaan wat ze van elkaar verwachten en waar ze elkaar in overlappen. Zo zal het recruitment-team moeten aangeven hoeveel medewerkers de maand van de onboarding starten. Het recruitment-team bespreekt met de planning of die medewerkers een dag vrij geroosterd kunnen worden om deel te nemen aan het onboarding programma. Als dat met elkaar is afgestemd, geeft HR het aantal medewerkers door aan de receptie en het desbetreffende HR-Business Partner. De receptioniste van die dag kan er dan rekening mee houden hoeveel medewerkers zij die dag kan ontvangen. Als de medewerkers die dag zijn gearriveerd, belt de receptioniste de HR-medewerker en komt HR-medewerker de nieuwe medewerkers ophalen. De HR-medewerker begeleidt de nieuwe medewerkers naar de juiste ruimte. De HR-Business Partner heet de nieuwe medewerkers van harte welkom en stelt zichzelf voor. De HR-medewerker zal gedurende het welkomstwoord aanwezig blijven voor de HR-Business Partner te ondersteunen. Daarnaast regelt HR een vervanger mocht het HR-Business Partner onverwachts het welkomstwoord niet kunnen geven. Verder zal er vooraf een meeting worden gepland om alle taken nog eens goed met elkaar te bespreken. Bovendien zal er ook een meeting na het welkomstwoord worden gepland om nog eens te evalueren om wellicht zaken bij te stellen of te veranderen. Iedere keer na het welkomstwoord, wordt er weer een check gedaan om te kijken of het welkomstwoord op een goede manier wordt overgebracht.

Voor de **Safety walk** zijn betrokken;   
Recruitment, planning, HR-medewerker, magazijn-medewerker, HSE-medewerker. Ook deze medewerkers zullen eerst met elkaar in gesprek moeten gaan om de verwachtingen naar elkaar duidelijk te maken. Eerst geeft het recruitment-team aan hoeveel medewerkers er ter beschikking zijn voor het onboarding programma. Dit overlegt het recruitment-team samen met de planning. Als het rond is hoeveel medewerkers er instromen in de desbetreffende maand wordt, dit doorgenomen met HR. Als HR het aantal medewerkers heeft ontvangen stemt HR dit af met de afdeling HSE. HSE weet dan hoeveel medewerkers de Safety walk zullen ondersteunen. Afdeling HSE is namelijk verantwoordelijk voor de veiligheid binnen Sif. Daarnaast geeft HR aan de magazijnmedewerkers door hoeveel persoonlijke beschermingsmiddelen er moeten worden klaargelegd. Persoonlijke beschermingsmiddelen zijn verplicht binnen de productie. Mochten de nieuwe medewerkers al persoonlijke beschermingsmiddelen hebben, dan wordt er van hen verwacht om deze die dag mee te nemen. HR zal dit ook in een begeleidende mail naar alle medewerkers versturen. Ook dit onderdeel wordt na afloop geëvalueerd en zonodig bijgesteld.

Voor de **gezamenlijke lunch** zijn betrokken;   
Receptie, recruitment, planning, HR-medewerker, HSE-medewerkers, MT-lid. Deze medewerkers zullen eerst met elkaar moeten bespreken waar ze de lunch willen houden. Er zal namelijk tijdens deze lunch een goede connectie met elkaar moeten worden gemaakt. De receptie zal hiervoor een ruimte moeten reserveren. Recruitment geeft aan hoeveel medewerkers er zijn ingestroomd en overlegt met de planning of deze medewerkers kunnen aansluiten bij de lunch. Als dit goedgekeurd is, geeft recruitment het door aan HR. HR communiceert met de receptie hoeveel broodjes er besteld moeten worden en waar deze opgehaald zullen worden. Daarnaast licht HR het MT-lid in en zorgt ervoor dat er een back-up plan is geregeld als het MT-lid is verhinderd door omstandigheden. Verder zal HR alle betrokken medewerkers van die dag inlichten en vragen of ze bij de lunch willen aansluiten om de saamhorigheid onder het personeel te vergroten. Mochten er zaken minder goed lopen, dan zal er na de gezamenlijke lunch een evaluatie worden gepland om zaken te bespreken. Zo kan de lunch altijd de eerst volgende keer anders worden ingericht.

Voor de **monopile** workshop zijn betrokken;   
Voor de workshop monopile bouwen zijn de receptie en HR betrokken.   
Zo zal er eerst een ruimte moeten worden gereserveerd. Als de ruimte is gereserveerd zal er een medewerker worden gevraagd die de workshop kan geven. Het is de afsluiting van het onboarding programma, dus het is wel van belang dat de workshop ook enthousiast wordt gegeven. Er zal vooraf met medewerkers in gesprek moeten worden gegaan wie de workshop kan geven, zodat het niet rommelig overkomt bij de nieuwe medewerkers. Na de workshop zal worden besproken of diegene de workshop wil blijven geven. Mocht dat niet het geval zijn, dan moeten er andere medewerkers worden opgeleid of gevraagd. Verder zal de workshop nog krachtiger overkomen als degene die de workshop geeft, ook de aanleiding vertelt van de workshop. Met de receptie zal moeten worden overlegd welke ruimte er voor de workshop het beste gegeven kan worden. Mocht de ruimte achteraf toch te klein zijn geweest, dan moet er met de receptionistes worden besproken welke ruimte er dan in het vervolg het beste gereserveerd kan worden.

## 2.5 Samenvatting

Waar rekening mee gehouden moet worden tijdens het uitvoeren van de interventie is dat er altijd een back-up plan is. Stel, er valt een medewerker uit, dan zal de interventie alsnog door moeten gaan. Verder moet iedereen de noodzaak van de interventie inzien. Als er medewerkers zijn die er negatief instaan, kan dit tot een slechte eerste indruk leiden voor nieuwe medewerkers. Wat ook van belang is, is dat iedereen weet wat van hem/haar wordt verwacht. Zo zal de interventie ook soepeler verlopen en zal er een duidelijke structuur zijn tijdens de interventie. Dit komt geordend en prettig over bij de nieuwe medewerkers. Als zaken minder goed lopen, moet er ook tijd en ruimte worden gemaakt om dit goed met elkaar te evalueren. Als dat niet wordt gedaan, kan dit tot frustraties leiden. Dit wil Sif in alle tijden voorkomen.

# Hoofdstuk 3 Prototype

In dit hoofdstuk wordt de interventie verder uitgelegd. Daarnaast zal er aandacht worden besteed aan de activiteiten die tot een programma hebben geleid. Verder zullen de werkvormen, ondersteunende instrumenten, rollen, verantwoordelijkheden en de planning nader worden toegelicht.

## 3.1 Opbouw interventie

De interventie die wordt uitgeoefend binnen Sif is een onboarding programma. Het is voor de organisatie een innoverend programma, aangezien Sif nog weinig investeert in nieuwe medewerkers. De interventie is opgebouwd uit een programma, dat bestaat uit 4 elementen; een welkomstwoord dat door een HR-Business Partner wordt gegeven. Een Safety walk door de productie die begeleid wordt door een HSE-medewerker. Bovendien is er in de middagpauze een gezamenlijke lunch georganiseerd waar alle betrokkenen en een MT-lid bij zullen aansluiten. Tevens zal het programma afgesloten worden met een workshop monopile bouwen dat door de organisator wordt gegeven. Door dit programma te organiseren, is het doel om de onderlinge connectie te vergroten. Daarbij worden de nieuwe medewerkers in de gelegenheid gesteld om de cultuur te leren kennen en de veiligheidsregels van Sif.

**Verantwoording onboarding programma**

Het doel van het uitvoeren van de interventie, is dat de interventie ook na mijn vertrek blijft voortbestaan en dat het behoud van nieuwe medewerkers wordt verhoogd. Verder is het programma zo opgesteld, dat het programma na mijn vertrek overgenomen kan worden. Als eerste zal er een toelichting worden gegeven over het programma. Daarnaast zal er rekening gehouden moeten worden met het plannen en het uitvoeren van het onboarding programma. Er zullen goede afspraken moeten worden gemaakt met de betrokkenen wanneer de nieuwe medewerkers aangemeld moeten worden om het programma zo goed mogelijk te laten slagen. Belangrijk is dat er voorafgaand met alle betrokkenen een meeting moet worden ingepland om duidelijke afspraken met elkaar te maken. Verder zal er rekening gehouden moeten worden, dat niet alle ondersteunende medewerkers fulltime werkzaam zijn binnen Sif. Hierdoor zal de voorkeur uitgaan om het programma op maandagen uit te voeren, aangezien dan alle betrokkenen aanwezig zijn.

Het doel van de interventie is om de nieuwe medewerkers te laten ervaren hoe waardevol ze zijn voor Sif. Verder zal er voor alle betrokkenen die de interventie ondersteunen een draaibroek (bijlage 4) worden toegevoegd. Die desbetreffende bijlage is bedoeld om alle betrokkenen een beter beeld te geven over de taken en verantwoordelijkheden tijdens het onboarding programma.

**Ondersteunende meeting leidinggevenden**

Er zal eerst een meeting met alle leidinggevenden van Sif worden georganiseerd. In deze meeting zal de focus worden gelegd hoe de aanmelding moet worden ingediend. Het aanmeldingsformulier is te vinden in bijlage 3. Het is de bedoeling dat de leidinggevenden de nieuwe medewerkers van het onboarding programma op de hoogte stellen tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek. Het aanmeldingsformulier zal te vinden zijn op intranet onder HR🡪 Onboarding. Daarnaast zal er met de leidinggevenden worden afgestemd wanneer de uiterlijke aanmeldingsdatum zal zijn. De uiterlijke datum voor het aanmelden van een nieuwe medewerker, zal de 15e van de maand zijn.

Zo kunnen de juiste ruimtes worden gereserveerd en kan de lunch tijdig worden besteld. Uitzonderingen zullen uiteraard altijd voorkomen. Een voorbeeld van een uitzondering, is dat een nieuwe medewerker pas de 16e van de maand wordt aangenomen. De leidinggevende kan in dit soort situaties met de organisator telefonisch contact opnemen om dit verder te regelen.

Als de leidinggevende de aanmelding met de nieuwe medewerker heeft voortgezet wordt de verdere organisatie opgepakt door de organisator. Belangrijk is dat het onboarding programma een verplicht onderdeel is voor alle nieuwe medewerkers. Het is dan ook de taak van de leidinggevende om dit zo over te brengen. Bovendien is de manier van overbrengen van de leidinggevende doorslaggevend. Als de leidinggevende dit op een enthousiaste manier zal doen, zal de nieuwe medewerker een ander gevoel hebben bij het programma.

Als het aanmeldingsformulier is ingevuld, kan het verstuurd worden naar [hr@sif-group.com](mailto:hr@sif-group.com). Daar wordt de aanmelding in behandeling genomen door de organisator. Er is een bewuste keuze gemaakt om een meeting met alle leidinggevenden te plannen, aangezien zij makkelijk in het arbeidsvoorwaardengesprek het aanmeldingsformulier van het onboarding programma kunnen invullen.

Mocht de leidinggevende het vergeten zijn om de nieuwe medewerker in te lichten van het onboarding programma, dan zal er nog een portal bericht in de hele maand februari worden gepubliceerd. Dit portal bericht is te zien in de kantines en op alle laptops. Het portal bericht is te vinden in bijlage 2.

**Ondersteunende meeting voor alle betrokkenen**

Voorafgaand aan de interventie wordt er met alle betrokkenen nog een meeting ingepland. De betrokkenen zijn alle medewerkers die zullen ondersteunen tijdens de interventie. Voor de 4 elementen van de interventie, zijn namelijk diverse betrokkenen noodzakelijk. Voor het welkomstwoord zal er met de HR-Business Partners besproken moeten worden. Daarnaast zal er met de HSE-afdeling moeten worden overlegd wie maandelijks de Safety walk kan lopen. Vervolgens zal het MT ook moeten overleggen wie er bij de lunch maandelijks kan aansluiten. De communicatieafdeling is nodig voor de communicatie naar buiten te brengen. Verder zullen er HR-medewerkers worden gevraagd om aan te sluiten bij de meeting. Zij ondersteunen namelijk ook een groot deel van de interventie. ***De eerste meeting zal 23 januari plaatsvinden zullen alle betrokkenen worden benaderd om deel te nemen. Zo krijgt iedereen een concreet beeld van het vernieuwend onboarding programma. Met alle betrokkenen wordt bedoeld; de planning, Ict, magazijn en recruitment. Zij zijn niet directe ondersteuners, maar zijn wel belangrijk dat alles goed wordt aangeleverd.***

**Draaiboek met alle rollen**

Verder zal er in bijlage 4 nog een draaibroek worden meegenomen die alle rollen van de interventie duidelijk in kaart brengt. Zo kunnen de betrokkenen na de meeting nog een keer teruglezen wat van hen wordt verwacht. Zo zal er per rol worden beschreven wat de precieze taken zijn en waar de nadruk tijdens de interventie op moet worden gelegd.

**Tweewekelijkse Teams-meeting**

Er zal naast de meeting die eerst wordt gehouden ook nog een tweewekelijke teams-meeting van een uur plaatsvinden. In deze teams-meeting kunnen er vragen worden gesteld over de inhoud van het onboarding programma. Het kan zijn dat er betrokkenen zijn, die nog vragen hebben. Deze tweewekelijkse meeting is ervoor om verwarringen weg te halen bij betrokkenen. Ook extra aanvullingen kunnen tijdens deze meeting worden voorgelegd. De tweewekelijkse meeting is voor alle directe ondersteuners van het programma. Te denken valt aan; HR-medewerkers, MT-leden en afdeling HSE.

**Check afronden VCA & veiligheidsinstructie**

Het is voor Sif van belang dat alle nieuwe medewerkers een VCA-examen hebben afgelegd en hebben behaald. Een VCA-examen is een examen dat is gericht op veiligheid. Dit VCA-examen moet aan bepaalde criteria voldoen. Dit examen moet namelijk afgerond zijn in; Nederlands, Engels of Duits. Dit is van belang, omdat communicatie en veilig werken samen hand in hand gaan. Naast dat HR moet checken of het VCA-examen in de gewenste taal is afgelegd, zal er moeten worden gekeken of het VCA-examen nog geldig is. Het examen heeft namelijk een geldigheidsduur van 10 jaar. Als het VCA-examen in goede orde is afgelegd, ontvangen alle nieuwe medewerkers nog een mail met een veiligheidsinstructie. Deze veiligheidsinstructie is een instructie dat gaat over Sif als organisatie. Zo krijgen nieuwe medewerkers al een beeld over veiligheid binnen Sif, voordat zij de Safety walk lopen.

**Ondersteunend materiaal**

Er zal als eerste een PowerPoint worden gemaakt om de nieuwe medewerkers een enthousiast gevoel te geven. Dit zal gedaan worden aan de hand van een warm welkomstwoord. Er zal met ICT moeten worden overlegd welke ruimte het beste is om de PowerPoint te presenteren. De eerste indruk bij nieuwe medewerkers, is namelijk erg van belang. De PowerPoint zal door de HR-officer worden gemaakt met behulp van de organisator. Een week voor de uitvoering van het onboarding programma zal de PowerPoint naar de HR-Business Partner worden verstuurd, zodat zij nog voldoende tijd heeft om het welkomstwoord voor te bereiden en zo nodig aan te passen.

## 3.2 Werkvormen

De verschillende werkvormen die worden toegepast, komen voort uit de theorie van Bauer (2013) en Verhoeven (2016). Deze twee theorieën vullen elkaar aan op het gebied van onboarding. Bauer (2010) kent 4 elementen op het gebied van onboarding. Om alle 4 elementen toe te passen, wordt het een te uitgebreid programma. Er is gekeken naar de behoefte en de noodzaak van de organisatie (persoonlijke communicatie, 12 december 2022). Er is daarom gekozen om meer aandacht te geven aan de connectie, cultuur en basisregels (compliance) van Sif. Deze 3 elementen zullen meegenomen worden in het onboarding programma. De connectie binnen Sif is van belang, omdat de organisatie steeds groter aan het worden is. De organisatie is tenslotte gegroeid van een familiebedrijf tot een beursgenoteerd bedrijf. Echter, vindt Sif het belangrijk om de open cultuur oftewel het gevoel van een familiebedrijf te blijven behouden (persoonlijke communicatie, 5 december 2022). Daarnaast is veiligheid de belangrijkste basisregel van Sif. Dit is de reden waarom veiligheid ook wordt meegenomen in het programma voor nieuwe medewerkers (persoonlijke communicatie, 14 december 2022).

**Doelgroep**

De doelgroep van de interventie zal zich voornamelijk richten op nieuwe medewerkers. Echter, zijn de leidinggevenden ook nauw betrokken bij het programma. Zij moeten immers de nieuwe medewerkers tijdig inschrijven. Als leidinggevenden niet voldoende worden meegenomen in het innoverend onboarding programma, zal de doelgroep niet volledig worden aangesproken. De kans bestaat hierdoor dat de interventie een minder succes wordt dan dat het had kunnen zijn. Dit is ook de reden dat de leidinggevenden hierin zijn verantwoordelijkheid serieus moeten nemen. Door de gesprekken die zijn gevoerd met de nieuwe medewerkers is de noodzaak voor het organiseren van een onboarding programma groter geworden. De nieuwe medewerkers spraken onvrede uit over de connectie, cultuur en compliance van Sif. Hierdoor is er een onboarding programma opgesteld die nadruk legt op deze 3 elementen.

**Waarom compliance, connection en culture?**

Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat er een duidelijke structuur moet komen in een programma, dat aansluit bij de organisatie. Nieuwe medewerkers moeten een warm gevoel krijgen bij de organisatie en trots zijn op het bedrijf waarvoor ze werken. Veel nieuwe medewerkers missen het gevoel van saamhorigheid en weten niet wat voor een cultuur er hangt binnen Sif. Verder weten veel medewerkers niet wat Sif nu als bedrijf precies produceert (persoonlijke communicatie, 5 december 2022). Hierdoor zal er extra aandacht worden gegeven aan de workshop van het programma. Bovendien spreekt de test op het gebied van veiligheid de nieuwe medewerkers onvoldoende aan. Door dit te hebben besproken, zullen deze elementen extra aandacht krijgen binnen het programma wat wordt georganiseerd.

Het programma is onderverdeeld in de **volgende** elementen;

**Welkomstwoord**

Met het welkomstwoord is het van belang dat de nieuwe medewerkers zich welkom voelen. Als nieuwe medewerkers zich namelijk welkom voelen, is dat de sleutel dat tot een succes (Bergman & Sok, 2010). Het is belangrijk dat de nieuwe medewerker zich na het warm welkom verbonden voelt aan de organisatie (Van der Spek, 2019). De eerste indruk bij een nieuwe medewerker blijft immers doorslaggevend in het gehele proces (Verhoeven, 2016). Voor het geven van een goed welkomstwoord is het belangrijk dat de taal en de impressie overkomt op de gewenste doelgroep (Gort, 2015). In dit geval is dat de nieuwe medewerker. Het welkomstwoord wordt door een HR-business Partner gegeven die al langer aan de organisatie is verbonden. Zo kan de HR-businesspartner met passie vertellen over Sif. Er is bewust gekozen voor een HR-Business Partner het welkomstwoord te laten geven, aangezien een HR-Business Partner het vaak heel druk heeft, maar wel de instroom moet leren kennen. Door een HR-Business partner hierbij te betrekken, krijgen nieuwe medewerkers het gevoel dat ze door iedereen gewaardeerd worden. Ook door de hogere functies binnen Sif (persoonlijke communicatie, 5 januari 2023). De HR-businesspartner spreekt de nieuwe medewerkers aan met een warme boodschap, waar de (kern)waarden kernachtig worden besproken. De insteek van het welkomstwoord is dat nieuwe medewerkers na het warm gevoel, prettig beginnen aan de volgende elementen van het onboarding programma (persoonlijke communicatie, 5 januari, 2023).

**Safety walk**

Safety walks vergroten het veiligheidsbewustzijn van medewerkers. Medewerkers worden zich meer bewust hoeveel risico’s er zijn als er onveilig gewerkt wordt binnen het productieproces (Brandén & Sandberg, 2019). Veiligheid binnen organisaties kan pas echt worden aangepast als iedereen het doel van goede veiligheid inziet (Henriksen et al., 2008). Het identificeren en het verwerken van gevaarlijke situaties is van belang om mee te nemen binnen de organisatie (Ranta & Martakainen, 2017). Medewerkers moeten zelf ervaren hoe belangrijk het is om veilig te werken op de werkvloer. De Safety walk wordt uitgevoerd aan de hand van in dialoog te gaan met nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers krijgen meer inzicht door met elkaar te communiceren over veiligheid en wat er allemaal bij komt kijken. Het doel van een Safety walk is het beperken van ongevallen op de werkvloer (Zartl-Klik, 2012).

HSE zal de Safety walk begeleiden. HSE is de afdeling die ervoor zorgt dat de veiligheid binnen de organisatie op een goede manier wordt gewaarborgd. Het doel van de Safety walk is dat de afdeling HSE zich verantwoordelijk opstelt ten opzichte van de nieuwe medewerkers. Zij zijn verantwoordelijk dat het veiligheidsbewustzijn van de nieuwe medewerkers tijdens de Safety walk wordt vergroot. Voordat de Safety walk wordt aangevangen, vertelt de HSE-medewerker wat het doel is van de Safety walk en waarom de Safety walk zo van belang is voor Sif.

Er is een instructie bijgevoegd die de HSE-afdeling ondersteuning biedt voor het uitvoeren van de Safety walk (bijlage 5.1 en 5.2). In de instructie worden eerst nog een paar belangrijke regels over veiligheid aangehaald. Vervolgens maakt de HSE-afdeling kenbaar hoe de Safety walk vormgegeven gaat worden. De HSE-medewerker gaat uiteindelijk met de nieuwe medewerkers de productie in en zal ingaan op de onveilige situaties en handelingen.

De nieuwe medewerkers worden tijdens de walk in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen en het doel van de afdeling HSE, is om deze medewerkers te laten inzien hoe belangrijk het is om veilig te werken binnen Sif (persoonlijke communicatie, 5 januari 2023).

**Gezamenlijke lunch**

Saamhorigheid en elkaar leren kennen speelt binnen het onboarding programma een belangrijke rol. Veel nieuwe medewerkers zijn nieuwsgierig wat hen te wachten staat en hoe ze worden ontvangen (Verhoeven, 2016). Tijdens de lunch is het van belang dat er een luchtige sfeer hangt waarin iedereen elkaar beter leert kennen. Het MT-lid zal tussen de nieuwe medewerkers gaan zitten en vertellen waarom deze gezamenlijke lunch zo waardevol is. Door middel van een gezamenlijke lunch te organiseren, weten nieuwe medewerkers wat er voor een sfeer hangt binnen Sif. Sif wil immers een werkgever zijn waar werknemers graag voor willen werken. Daarnaast vindt Sif het belangrijk dat alle medewerkers zich welkom voelen binnen de organisatie (persoonlijke communicatie, 19 december 2022). De lunch bestaat uit een broodje met een drankje.

**Workshop Monopile bouwen**

Sif produceert monopiles. Hier is het bedrijf ook om bekend. Het is van belang dat nieuwe medewerkers het bedrijf écht goed leren kennen. Veel medewerkers die niet werkzaam zijn binnen de productie, vinden het lastig in te schatten hoe die monopile precies wordt geproduceerd (persoonlijke communicatie, 19 december 2022). Het is daarom voor Sif als organisatie belangrijk dat nieuwe medewerkers al vanaf aanvang de cultuur van de organisatie leren kennen. Zo voelen ze zich sneller verbonden aan de organisatie en wordt er een concreter beeld gecreëerd (persoonlijke communicatie, 20 december 2022). Nieuwe medewerkers worden door middel van de workshop meegenomen in de culturele normen van de organisatie. Als de medewerkers doorhebben wat voor cultuur er heerst binnen de organisatie, zal dit leiden tot een beter succes (Davila & Pina-Ramirez, 2018). Verder zijn er diverse benodigdheden nodig om de workshop op een goede manier te laten slagen. In bijlage 6/6.2 wordt de instructie van de workshop weergegeven. Zo heeft iedereen een idee wat er allemaal nodig is om de workshop te laten slagen. De workshop wordt gegeven door de organisator van het programma. Verder zullen er groepjes moeten worden gemaakt van ieder 2 personen. Zo kan er extra aandacht worden besteed aan het samenwerken en het leren kennen van elkaar (Verhoeven, 2016).

## 3.3 Ondersteunende instrumenten

De ondersteunende instrumenten zijn bijlagen die het proces ondersteunen. De volgende bijlagen zijn toegevoegd;

* **Interviews met betrokkenen totstandkoming interventie🡪 bijlage 1**. Voor de

Totstandkoming van de interventie zijn er interviews gehouden met medewerkers. Door de interviews zijn er keuzes gemaakt om de dag zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor nieuwe medewerkers.

* **Portal bericht🡪 bijlage 2.** In bijlage 2 is een portal bericht weergegeven waarin de nieuwe medewerkers nog eens worden uitgenodigd om deel te nemen aan het onboarding programma. Mocht een leidinggevende het vergeten zijn, dan kan de nieuwe medewerker nog altijd het portal bericht als uitnodiging beschouwen.
* **Aanmeldingsformulier nieuwe medewerker🡪 bijlage 3.** Op de portal wordt onder het mapje HR🡪 onboarding het aanmeldingsformulier geplaatst. Leidinggevenden kunnen dit formulier samen met de nieuwe medewerkers invullen.
* **Draaiboek interventie🡪 bijlage 4.** Hierin wordt de interventie in grote lijnen geschetst. Door middel van het draaiboek worden de verwachtingen van de betrokkenen nog een keer uitgelegd.
* **Instructie veiligheidsinstructie (Nederlands) voor de Safety walk**🡪 **bijlage 5.1** In de instructie worden eerst nog een paar belangrijke veiligheidsitems worden aangehaald.
* **Instructie veiligheidsinstructie (Engels) voor de Safety walk**🡪 **bijlage 5.2** In de instructie worden eerst nog een paar belangrijke veiligheidsitems worden aangehaald.
* **Workshop instructie monopile🡪 bijlage 6/6.2** Deze formulieren worden gebruikt om de workshop monopile bouwen te ondersteunen.
* **Evaluatieformulier nieuwe medewerkers🡪 bijlage 7.1** Hierin worden de evaluatievragen voor de nieuwe medewerkers weergegeven. De nieuwe medewerkers worden namelijk na afloop van het onboarding programma geïnterviewd.
* **Evaluatieformulier nieuwe medewerkers (Engelse Versie)🡪 Bijlage 7.2** Hierin worden de evaluatievragen voor de nieuwe medewerkers weergegeven. De nieuwe medewerkers worden namelijk na afloop van het onboarding programma geïnterviewd.
* **Indeling interviews nieuwe medewerkers🡪 bijlage 7.3.** Hierin wordt de indeling van het afnemen van de interviews weergegeven.
* **Indeling en evaluatievragen ondersteuners🡪 bijlage 7.4**. Hierin wordt de indeling van de ondersteuners en de evaluatievragen weergegeven.
* **Verder zal het welkomstwoord in de inlevermap ‘bijlage(n)’ in Gradework worden toegevoegd. Dit zal zo worden gedaan, aangezien het welkomstwoord via een PowerPoint wordt gegeven.**

## 3.4 Rollen en verantwoordelijkheden

Om ervoor te zorgen dat het onboarding programma wordt geïmplementeerd, is er een werkwijze bedacht hoe het onboarding programma het beste vormgegeven kan worden. Zo zijn er diverse betrokkenen die een verantwoordelijkheid met zich meedragen.

**Rol leidinggevenden**Na afloop van de meeting met alle betrokkenen en alle leidinggevenden, is het van belang dat zij hun verantwoordelijkheid nemen. In de meeting moet het duidelijk worden wat van hen wordt verwacht. Het is van alle leidinggevenden de rol om de nieuwe medewerkers tijdig voor het programma aan te melden. Daarnaast zal er met de leidinggevenden en de planning moeten worden gecommuniceerd of medewerkers aangemeld kunnen worden voor het programma. De insteek van het programma, is dat iedere medewerker verplicht wordt gesteld om deel te nemen aan het onboarding programma. Hierdoor kan er alleen maar een goede eerste indruk worden gemaakt.

**HR-nieuwsbrief**   
In de maand februari zal er in de HR-nieuwsbrief een stuk worden gepubliceerd over het innovatieve onboarding programma. Ook al hebben de leidinggevenden een meeting gehad. Ze kunnen dan alle tijden nog een keer teruglezen waarom onboarding zo van belang is. De HR-nieuwsbrief wordt namelijk tegen het eind van de maand verstuurd naar alle leidinggevenden.

**Verantwoordelijkheid communicatieafdeling**   
Als tweede zal er met de communicatieafdeling moeten worden afgestemd wanneer er een portal bericht wordt geplaatst. De portal is een online platform waar alle medewerkers inzicht in hebben. De afdeling communicatie draagt de verantwoordelijkheid om dit portal bericht aantrekkelijk te laten overkomen bij alle medewerkers.

**Verantwoordelijkheid HR**De formulieren worden allemaal gefilterd en worden doorgestuurd vanuit HR naar de organisator van het programma. De organisator van het programma is: ‘Octavie Verburg’. De organisator zorgt ervoor dat alle ondersteunende medewerkers tijdig worden ingelicht. Na afloop van de eerste uitvoering van het programma, zal Octavie nog een andere organisator verantwoordelijk maken voor het programma. Zo zal het programma in alle tijden worden overgenomen na het vertrek van Octavie. Daarnaast stuurt HR naar alle nieuwe medewerkers de veiligheidsinstructie. Als de nieuwe medewerker namelijk de veiligheidsinstructie niet heeft afgerond, zal HR contact opnemen met de leidinggevenden. De leidinggevende heeft dan de taak om ervoor te zorgen dat de nieuwe medewerker deze instructie zal afronden. Verder zal HR ondersteuning bieden aan de workshop ‘monopile bouwen’.

**Verantwoordelijkheid organisator**Zoals hierboven wordt vermeld, is de organisator verantwoordelijk voor dat iedereen zijn taken en verantwoordelijkheden serieus neemt. Ook zal de organisator uiterlijk de 20e van de maand aangeven bij de betrokkenen wat er van hen precies wordt verwacht. Zo heeft de organisator nog 5 dagen na de aanmelding om alles compleet te maken. Echter, zullen alle betrokkenen van het programma al rekening moeten houden met de onderdelen en tijdstippen dat zij worden verwacht. Verder zal de organisator ervoor zorgen dat er een back-up plan aanwezig is. Dit is noodzakelijk mocht er een medewerker plotseling verhinderd zijn. Daarnaast zal de organisator het magazijn inlichten hoeveel nieuwe medewerkers er starten en wat de naam is, personeelsnummer, schoenmaat, kledingmaat etc.

**Verantwoordelijkheid MT-leden**De MT-leden krijgen vanuit de organisator een schema doorgestuurd wanneer zij op welk tijdstip moeten verschijnen. Vanuit gaande dat er 5 MT-leden zijn, kan er worden gerouleerd tussen het welkomstwoord en de lunch. Het is de bedoeling dat er een MT-lid bij de lunch aansluit.

**Verantwoordelijkheid HR**HR is verantwoordelijk voor het ondersteunen van het programma. Daarbij zal een HR- Business Partner het welkomstwoord geven. Deze ondersteuner zal zo een goede kijk krijgen van welke nieuwe medewerkers allemaal bij Sif nieuw zijn. Het is namelijk voor HR van belang dat zij ook weten hoe de instroom is voor de organisatie. Daarom zal de HR-Business Partner het welkomstwoord geven. De presentatie zal door een andere HR-medewerker worden gemaakt en deze zal dan tijdig met de HR-Business Partner worden gedeeld.

**Verantwoordelijkheid ICT**De ICT-afdeling zal ervoor moeten zorgen dat de beamer goed is geïnstalleerd. Zo kan het welkomstwoord op een duidelijke en rustige manier worden gegeven. Het licht moet helder zijn. Daarnaast zal aan de ICT-afdeling worden gevraagd of zij een microfoon kunnen regelen voor het onboarding programma, zodat het MT-lid alle medewerkers duidelijk kan toespreken.

**Verantwoordelijkheid receptie**De receptie is verantwoordelijk voor het boeken van de ruimtes. Er zullen voor het maandelijkse programma ruimtes moeten worden gereserveerd. Verder is de receptie verantwoordelijk voor het bestellen van de lunch.

**Verantwoordelijkheid magazijn**Het magazijn is verantwoordelijk voor het klaarleggen van de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen. Als de organisator het magazijn ervan op de hoogte heeft gebracht, zal het magazijn alle spullen klaarleggen. Zo kunnen alle nieuwe medewerkers een pakketje ophalen bij het magazijn en op een veilige manier de Safety walk lopen.

**Verantwoordelijkheid HSE**HSE is de afdeling binnen Sif die verantwoordelijk is voor veiligheid. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de goede uitvoering van de Safety walk. Zo zullen zij op een goede manier de instructie moeten opvolgen en zorgen dat de nieuwe medewerkers een duidelijk beeld krijgen van veilig werken binnen de productie. Als een nieuwe medewerker de taken niet zo strikt neemt, is het de taak van HSE om deze nieuwe medewerker daarop aan te spreken. HSE leidt de nieuwe medewerkers na afloop van de Safety walk naar de kantine waar de nieuwe medewerkers een lunch krijgen aangeboden.

## 3.5 Planning

De eerste interventie zal gehouden worden op **6 maart 2023.** Hiervoor is gekozen, omdat er nog een kerstvakantie tussen zit.

## 3.6 Innovatieve waarde organisatie en HR-beroepspraktijk

Het onboarding programma levert voor de organisatie ook enkele voordelen op. Als eerste zullen nieuwe medewerkers meer kans krijgen om connecties met elkaar te maken en met de afdelingen. Daarnaast zullen nieuwe medewerkers de cultuur beter kennen door de opbouw van het innoverende programma. Bovendien is veilig werken een belangrijke basisregel binnen de organisatie. Hier zullen de nieuwe medewerkers tijdens het programma ook worden meegenomen.

Verder zal een nieuwe medewerker zich door het onboarding programma meer verbonden voelen aan de organisatie (Kluijtmans & Kampermann, 2017). Daarnaast is de insteek dat nieuwe medewerkers na het organiseren van het onboarding programma enthousiast raken over de organisatie. Enthousiaste medewerkers leveren namelijk onbewust positieve reclame op voor het bedrijf (Verhoeven, 2016). Als medewerkers enthousiast raken over de organisatie, zullen ze minder snel vertrekken (van Dalen et al., 2007). Voor de organisatie is behoud zeer zeker van belang. Als medewerkers uitstromen, zullen er nieuwe medewerkers geworven moeten worden. Deze nieuwe medewerkers zullen dan weer opnieuw opgeleid en ingewerkt moeten worden. Hier komen extra kosten tijd bij kijken (Folkerts, 2011).

Verder heeft de HR-beroepspraktijk er ook voordelen bij als medewerkers behouden worden binnen de organisatie. Door behoud van personeel zal er namelijk minder kans zijn op de uitstroom binnen het bedrijf (Huykman, 2019). Hierdoor zal de druk op de arbeidsmarkt in de metaal- en techniek sector worden verminderd (Van der Vliet, 2022). Er is namelijk een groot personeelstekort in de metaal en techniek sector (Zinsmeister et al., 2020).

## 3.7 Evaluatie

De evaluatie van het onboarding programma zal op twee manieren plaatsvinden. Voor de doelgroep oftewel de nieuwe medewerkers zal er een planning worden gemaakt. Deze evaluatie zal na het onboarding programma plaatsvinden. De planning van de evaluatie met de nieuwe medewerkers is te vinden in bijlage 7.3. Er zullen namelijk 8 nieuwe medewerkers deelnemen aan het programma. Met alle 8 de nieuwe medewerkers zal na afloop ook een interview worden gehouden.

Op 7 maart zal er ook een evaluatiemoment plaatsvinden met de 3 ondersteuners die direct betrokken zullen zijn bij het programma. De evaluatievragen en de planning zullen te vinden zijn in bijlage 7.4. De ondersteuners zullen gevraagd worden naar de ervaring.

## 3.8 Wijzigingen naar aanleiding van de pitch

Naar aanleiding van de feedback die er tijdens de pitch is gegeven, zijn er enkele zaken aangepast. Zo is er in hoofdstuk 1 een nieuwe uitkomst, effect en bestemming te vinden. De uitkomst, effect en bestemming zijn na het feedbackmoment smaller gemaakt. Daarnaast zijn de uitkomst, effect en bestemming gericht op de drie c’s van het model van Bauer (2010). Bovendien is paragraaf 3.6 van hoofdstuk 3 meer toegelicht over de innovatieve waarde van de interventie binnen de organisatie. Verder levert het onboarding programma ook voordelen op voor de HR-beroepspraktijk, dit is ook verder toegelicht in paragraaf 3.6.

# Hoofdstuk 4 Methodologie

Om een concreet beeld te geven hoe de conclusies uit dit evaluatierapport worden getrokken, wordt in dit hoofdstuk weergegeven hoe de testfase zal worden uitgevoerd. Verder komt er aan bod hoe de betrouwbaarheid en de validiteit zal worden gewaarborgd. Bovendien zal er ook aandacht worden besteed aan de samenstelling van de respondentengroep en waarom de keuze is gevallen voor een bepaalde onderzoeksmethode.

## 4.1 Indeling

Voorafgaand aan het uitvoeren van het onboarding programma is er een uitkomst, effect en bestemming opgesteld. Deze is ook terug te vinden op pagina 11 van hoofdstuk 1. De uitkomst, effect en bestemming is opgesteld aan de hand van het 4c’s model van Bauer (2010). Dit model versterkt namelijk het onderwerp ‘onboarding’ waar deze interventie op is gericht. Daarnaast zullen de interviewvragen aan de hand van het 4c’s model van Bauer (2010) zich samenvoegen met het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006). Zo zal er een duidelijk beeld van de interviewvragen worden gecreëerd.

**Ervaring nieuwe medewerkers en ondersteuners**Na de interventie worden de nieuwe medewerkers en ondersteuners uitgenodigd voor een diepte-interview. Het diepte-interview zal eerst beginnen met een paar vragen over de ervaring van het onboarding programma. Er zal worden stilgestaan bij het organiseren van het onboarding programma en de verschillende onderdelen die daarin zijn verwerven. Bovendien wordt het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006) aangehouden om zo een duidelijke structuur in het evaluatierapport te creëren. Hierdoor zal het onderwerp ‘ervaring’ eerst aan bod komen. Dit is namelijk ook het eerste niveau van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006). De ervaring van de nieuwe medewerkers zal gelijk gemeten worden op dezelfde dag van het onboarding programma.

**Ervaring ondersteuners**De ervaring van de ondersteuners wordt de dag na de uitvoering van de interventie gemeten. Bij de ondersteuners zal net zoals bij de nieuwe medewerkers een diepte-interview worden afgenomen. Er is een bewuste keuze gemaakt om de ervaring van de nieuwe medewerkers en ondersteuners niet op dezelfde dag te laten plaatsvinden, aangezien dat met de tijdsindeling niet goed uit zal komen. De voorkeur voor de interviewer, is ook om voldoende tijd te nemen voor zowel de interviews met de nieuwe medewerkers als met de ondersteuners.

**Uitkomst**Direct na de interventie zullen nieuwe medewerkers een eerste indruk hebben van de cultuur, connectie en basisregels (compliance) van Sif. De uitkomst van de interventie is gelijk aan niveau 2 van Kirkpatrick (2006). Er is gekozen om de uitkomst op het gebied van connectie in twee vragen te stellen tijdens de diepte-interviews. Dit houdt in dat er een vraag gesteld zal worden over het leren kennen van nieuwe collega’s en dat er een vraag gesteld zal worden over het leren kennen van de aanwezige afdelingen/ondersteuners. Zie onderstaand punt 1 en 2 (blz. 43). Hiervoor is een bewuste keuze gemaakt, aangezien de vraagstelling voor de nieuwe medewerkers zo overzichtelijker blijft.

De uitkomst/niveau 2 zal gemeten worden aan de hand van de volgende punten;

1. Nieuwe medewerkers maken minstens met 3 nieuwe medewerkers contact tijdens het onboarding programma **(connectie)/ uitkomst 1**
2. Nieuwe medewerkers leren de aanwezige afdelingen/ondersteuners kennen tijdens het onboarding programma **(connectie) uitkomst 2**
3. Nieuwe medewerkers leren tijdens het onboarding programma de kernwaarden van Sif kennen **(cultuur)**
4. Nieuwe medewerkers leren tijdens het onboarding programma sneller onveilige situaties herkennen **(compliance)**

**Effect**Het effect heeft invloed op de gedragsverandering van de nieuwe medewerkers. De gedragsverandering zal wederom weer gericht zijn op de cultuur, connectie en basisregels (compliance) van Sif. Het doel van het effect, is dat nieuwe medewerkers daadwerkelijk met de informatie van het onboarding programma aan de slag gaan. Het effect is gelijk aan niveau 3 van Kirkpatrick (2006).

Het effect zal gemeten worden aan de hand van;

1. Nieuwe medewerkers maken makkelijker contact met elkaar en andere afdelingen **(connectie)**
2. Nieuwe medewerkers laten blijken dat ze de kernwaarden van de organisatie kennen **(cultuur)**
3. Nieuwe medewerkers werken veiliger en besteden meer aandacht aan veilig werken **(compliance)**

**Bestemming**De bestemming van het onboarding programma is gelijk aan het organisatieniveau oftewel niveau 4 van Kirkpatrick (2006). De bestemming zal wederom weer gericht zijn op de cultuur, connectie en basisregels (compliance) van Sif. De bestemming zal pas op latere termijn zichtbaar zijn binnen de organisatie.

De bestemming zal gemeten worden aan de hand van;

1. Minder verloop onder het personeel **(connectie en cultuur)**
2. Minder ongevallen op het gebied van veiligheid **(compliance)**

## 4.2 Keuze evaluatiemodel

Er zijn verschillende evaluatiemodellen beschikbaar om interviews af te nemen. In dit evaluatierapport is een keuze gemaakt om het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006) te hanteren. Binnen het rapport worden de resultaten van de diepte-interviews in hoofdstuk 5 weergegeven. Deze diepte-interviews zullen worden gehouden aan de hand van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006).



Figuur 11, Evaluatiemodel Kirkpatrick (2006)

Bovenstaand evaluatiemodel is opgebouwd uit 4 niveaus;

1. Reactie/ervaring onboarding programma
2. Leren/uitkomst onboarding programma
3. Gedrag/effect onboarding programma
4. Resultaten/bestemming onboarding programma

Zoals bovenstaand wordt afgebeeld, start het evaluatiemodel bij niveau 1.   
Niveau 1 gaat over de reactie/ervaring van de respondenten of te wel de nieuwe medewerkers. Hoe hebben de respondenten het onboarding programma ervaren? Er kan hier gedacht worden aan goede afstemming, de organisatie van het programma, de tijdsindeling etc.

Daarnaast zal niveau 1 van Kirkpatrick (2006) niet alleen gemeten worden bij de nieuwe medewerkers, maar ook bij de ondersteuners van het onboarding programma. Zij hebben immers ook een gevoel over het organiseren van het onboarding programma.

Bij het tweede niveau gaat het om het ‘leren’. Het tweede niveau draagt bij aan de uitkomst van het onboarding programma. Wat is er direct na het onboarding programma zichtbaar bij de nieuwe medewerkers?

Bij het derde niveau gaat het om het ‘gedrag’. Het derde niveau draagt bij aan het effect van het onboarding programma. Wat heeft het organiseren van het onboarding programma gedaan met het gedrag van de nieuwe medewerkers?

Het vierde niveau gaat om de ‘resultaten’. De resultaten liggen in lijn met de bestemming ofwel de organisatiedoelen. Waaraan heeft het organiseren van het onboarding programma bijgedragen ten aanzien van de organisatiedoelen/bestemming?

Echter, is er een keuze gemaakt om de bestemming nog niet mee te nemen in de diepte-interviews. Hiervoor is gekozen, aangezien de bestemming pas later zichtbaar zal zijn binnen de organisatie. Bovendien zullen de twee bestemmingen via een kwantitatieve onderzoeksmethode gemeten moeten worden.

## 4.3 Type onderzoek

Om een goed beeld te krijgen hoe het onboarding programma getest en geëvalueerd moet worden, zullen er afwegingen worden gemaakt. Er zijn twee keuzes om een onderzoek goed uit te voeren. Deze keuzes bestaan uit: kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Volgens Verhoeven (2018) is er een daadwerkelijk verschil tussen deze twee. De kwalitatieve onderzoeksmethode houdt zich bezig met de beleving van de respondenten, terwijl de kwantitatieve onderzoeksmethode gericht is op cijfermatige gegevens.

4.4 Procedure Het onboarding programma wordt kwalitatief getest en geëvalueerd. Er is een keuze gemaakt voor de kwalitatieve onderzoeksmethode, aangezien er dan veel meer bij de beleving van de nieuwe medewerkers wordt stilgestaan. Daarnaast staat het contact met de nieuwe medewerkers in het begin centraal. De eerste indruk is immers doorslaggevend (Kampermann & Kluijtmans, 2017). Bovendien wordt het onboarding programma op 6 maart voor de eerste keer getest. Het is daarom belangrijk om de ervaringen van het programma helder te krijgen. Het doel van de organisatie is om het onboarding programma structureel te blijven organiseren.

Kwalitatieve onderzoeksmethode   
Het evalueren van het onboarding programma zal gedaan worden aan de hand van diepte-interviews. Een diepte-interview, is een interview waarin verschillende onderwerpen aan bod zullen komen. Bij ieder interview komen dezelfde onderwerpen aan bod, maar er is wel ruimte voor eigen inbreng voor zowel de nieuwe medewerkers als ondersteuners (Verhoeven, 2018). Daarnaast is er een ruimte gereserveerd waar alle nieuwe medewerkers na het onboarding programma worden geïnterviewd. Het is belangrijk dat de interviews op korte termijn worden afgenomen, zodat de nieuwe medewerkers nog een volledig beeld hebben van de interventie.

De diepte-interviews zullen beginnen met interviewvragen over de ervaring ofwel niveau 1 van Kirkpatrick (2006). Hierbij staat de aanleiding voor het organiseren van het programma centraal. Onderwerpen die aan de nieuwe medewerkers bevraagd zullen worden zijn;

* Het informeren over het onboarding programma
* De organisatie van het programma
* Communicatie vanuit de leidinggevende
* Minst en meest leuke ervaring van het onboarding programma

De interviewvragen zullen te vinden zijn in bijlage 7.1 voor de Nederlandstalige medewerkers en 7.2 voor de Engelstalige medewerkers.

Zoals bovenstaand wordt aangegeven zal de ervaring van de ondersteuners ook worden gemeten aan de hand van diepte-interviews. Hier zal worden ingegaan op;

* Rol tevredenheid
* Tijdsindeling
* Organisatie van het programma

De interviewvragen voor de ondersteuners zijn te vinden in bijlage 7.4.

Als de ervaringen (niveau 1) van Kirkpatrick (2006) bevraagd zijn, zullen de 3c’s van Bauer (2010) aan bod komen. De 3c’s worden **alleen** bevraagd aan de **nieuwe medewerkers.** De nieuwe medewerkers doorlopen namelijk het gehele onboarding programma.

Eerst zullen er vragen over de connectie van het onboarding programma worden gesteld. De vragen over connectie zullen eerst gaan over de uitkomst van het programma (niveau 2) van Kirkpatrick (2006). Deze vraag is tegelijkertijd ook gericht op de uitkomst van de interventie. Daarnaast zal er door worden gevraagd over niveau 3 van Kirkpatrick (2006), wat gelijk is aan het effect van de interventie. De overige niveaus volgen hierna.

Als tweede zullen er vragen over de cultuur van het onboarding programma worden gesteld. Deze vragen zullen wederom op dezelfde manier worden gesteld. Eerst zal er een vraag worden gesteld over de uitkomst van het programma (niveau 2) van Kirkpatrick (2006). Als deze vraag is gesteld zal er een vraag over het effect ofwel (niveau 3) van Kirkpatrick (2006) worden gesteld. Andere vragen over de verschillende niveaus, zullen daarna worden gesteld.

Als laatste zullen er vragen over de compliance van het onboarding programma worden gesteld. Deze vragen zullen wederom op dezelfde manier worden gesteld. Eerst zal er een vraag worden gesteld over de uitkomst ofwel (niveau 2) van Kirkpatrick (2006). Als deze vraag is gesteld zal er naar (niveau 3) ofwel het effect worden bevraagd. De overige niveaus volgen na niveau 2 en 3.

## 4.5 Planning en tijdsindeling interviews nieuwe medewerkers

De diepte-interviews zullen direct na het uitvoeren van de interventie worden afgenomen bij de nieuwe medewerkers. Dit houdt in dat op 6 maart alle diepte-interviews zullen plaatsvinden. De nieuwe medewerkers zullen via de mail voorafgaand aan het onboarding programma worden ingelicht waar de diepte-interviews zullen plaatsvinden en wat de tijd daarvan zal zijn. Bovendien zullen ze ook worden ingelicht over de duur van een diepte-interview. De tijdsduur van een diepte-interview zal namelijk 30 minuten zijn. Zo wordt de interviewer in de gelegenheid gesteld om voldoende op vragen in te haken, mocht daar aanleiding toe zijn. De interviews zullen plaatsvinden vanaf 13:30 tot 17:30 uur. De planning hiervan is weergegeven in bijlage 7.3. Hierin zal ook de ruimte worden vermeld waar de diepte-interviews zullen worden afgenomen.

## 4.6 Planning en tijdsindeling interviews ondersteuners

De diepte-interviews met de ondersteuners zullen op 7 maart plaatsvinden vanaf 9:00 uur/9:40 uur. De planning van de ondersteuners is te vinden in bijlage 7.4. De ondersteuners zullen interviewvragen krijgen die gericht zijn op niveau 1 van Kirkpatrick (2006) ofwel de ervaring. Hierdoor zullen de interviews een duur hebben van 20 minuten.

## 4.7 Methodische Verantwoording

Zoals eerder te hebben aangegeven, zal de bestemming nog niet worden gemeten. Echter, is er met de HR-directeur en een MT-lid op 20 februari een gesprek ingepland om de bestemming van het onboarding programma verder te bespreken. De bestemming van het onboarding programma, zal namelijk op een cijfermatige manier moeten worden gemeten. Dit houdt in dat de bestemming getest zal moeten worden aan de hand van kwantitatief onderzoek. Figuur 7 en 8 geven het verloop en het aantal ongevallen van Sif weer.

**Experts organisatie**Bovendien hebben de HR-directeur en het MT-lid nog een keer naar de interviewvragen geanalyseerd. Zo zal de betrouwbaarheid van het afnemen van de interviews worden verhoogd (Verhoeven, 2018). Tevens zal het MT-lid en de HR-directeur nog kritisch kijken naar de manier van vraagstelling. Zij zijn immers de opdrachtgevers van de innovatieve interventie. Daarbij is er met de experts afgesproken dat alle prestatie indicatoren (ervaringen nieuwe medewerkers/ondersteuners, connectie, cultuur en compliance) pas voldoende zijn als alle respondenten (nieuwe medewerkers/ondersteuners) een positieve score hebben op al deze prestatie indicatoren. Mocht dat niet het geval zijn, dan zal dat meegenomen worden in de discussie en doorontwikkelingsplan.

**Respondentengroep**   
De respondentengroep van de **nieuwe medewerkers** zal bestaan uit alle nieuwe medewerkers die vanaf januari in dienst zijn getreden. Deze respondentengroep zal uit 8 nieuwe medewerkers bestaan. De reden van de samenstelling is, dat de doelstellingen van Sif altijd aan het begin van het jaar worden opgesteld. De nieuwe medewerkers worden hierdoor direct al meegenomen in de organisatiedoelen van Sif (persoonlijke communicatie, 21 februari 2023).

Bovendien is er een keuze gemaakt om de respondenten te nummeren van respondent 1 tot en met respondent 8. De diepte-interviews met de nieuwe medewerkers zullen anoniem worden afgenomen. Dit is samen met de opdrachtgevers afgesproken.

De respondentengroep van **de ondersteuners** zal bestaan uit 3 respondenten. Dit zijn alle ondersteuners die direct aan het onboarding programma zijn verbonden. Zij hebben immers ook deel uitgemaakt van het onboarding programma. Er is voor gekozen om alleen deze ondersteuners te bevragen, aangezien zij direct invloed hebben op het onboarding programma. Daarnaast is er samen met de opdrachtgevers afgesproken dat bij de ondersteuners zullen worden genummerd van ondersteuner 1 tot en met 3. Verder worden de leeftijden en namen van de ondersteuners niet benoemd. De namen worden alleen gebruikt voor de interne communicatie.

**Betrouwbaarheid nieuwe medewerkers**  
Om de betrouwbaarheid te vergroten, is er als eerste rekening gehouden met de ruimte waar de interviews worden afgenomen. De interviews worden afgenomen in een rustige ruimte, waar weinig last is van andere geluiden. Zo kunnen de interviews op een rustige wijze worden afgenomen. Bovendien zijn de interviews allemaal apart van elkaar afgenomen. Iedere respondent heeft een bepaalde tijd toegewezen gekregen. Zo kan er per interview voldoende tijd worden genomen. Daarnaast is de kans groter dat de nieuwe medewerkers een eerlijker antwoord geven als ze alleen zijn met de interviewer, dan dat ze worden beïnvloed door andere nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers kunnen namelijk sneller worden beïnvloed dan medewerkers die al langer aan de organisatie verbonden zijn (Stolk & Vaas, 2016). Voordat de diepte-interviews zullen plaatsvinden, zullen alle nieuwe medewerkers nog een keer op hun gemak worden gesteld. Er zal worden uitgelegd dat de diepte-interviews anoniem blijven.

Er is voorafgaand aan alle respondenten gevraagd of zij 30-minuten tijd hebben voor het afnemen van de interviews. Zo kunnen de interviews in alle rust worden afgenomen. Als de nieuwe medewerkers namelijk onder druk de interviewvragen moeten beantwoorden, heeft dat invloed op de betrouwbaarheid. Daarnaast zullen de antwoorden van de respondenten eerst worden waargenomen, dan geanalyseerd en vervolgens worden geïnterpreteerd. Dit wordt volgens Verhoeven (2018) ook wel iteratie genoemd. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid nog extra verhoogd.

Daarnaast zal er nog een externe ondersteuner worden uitgenodigd. Deze externe ondersteuner voorziet de interviewer van feedback tijdens de interviews. Dit zorgt ervoor dat interviews op een neutrale wijze worden afgenomen. Dit wordt ook wel het 4-ogen principe genoemd (Verhoeven, 2018).

**Betrouwbaarheid ondersteuners**Om de betrouwbaarheid van de ondersteuners te vergroten, is er een rustige ruimte gereserveerd om de diepte-interviews af te nemen. De interviews zullen in dezelfde omstandigheden worden afgenomen als de nieuwe medewerkers. Met dezelfde omstandigheden wordt bedoeld; dezelfde ruimte, dezelfde laptop etc. Verder zal er bij de ondersteuners ook iteratie worden toegepast. Dit houdt ook in dat er tijdens de diepte-interviews iets wordt waargenomen, dat het vervolgens wordt geanalyseerd en daarna wordt geïnterpreteerd (Verhoeven, 2018). Er kan zo geen verschil bestaan tussen de diepte-interviews van de ondersteuners en de nieuwe medewerkers.

De interviews van de ondersteuners zullen apart van elkaar worden afgenomen. Ook zal hier het 4-ogen principe worden toegepast om de betrouwbaarheid te vergroten (Verhoeven, 2018).

**Validiteit**Bij validiteit is het belangrijk dat er wordt nagegaan, dat het onderzoek wordt uitgesloten van systematische fouten. Er wordt hier gekeken naar het waarheidsgehalte van het onderzoek (Verhoeven, 2018). De interviewvragen van zowel de nieuwe medewerkers als ondersteuners zullen op dezelfde manier worden afgenomen. Hierdoor kunnen toevallige fouten worden voorkomen. Bij validiteit gaat het namelijk om het voorkomen van toevallige fouten (Verhoeven, 2018). Bovendien zal er extra aandacht worden besteed om de nieuwe medewerkers en ondersteuners gerust te stellen. Het doel daarbij is, dat de ondersteuners en nieuwe medewerkers niet expres een sociaal wenselijk antwoord geven. Dit heeft namelijk ook invloed op de validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2018).

**Analyse diepte-interview**Om de diepte-interviews te analyseren worden deze als eerste getranscribeerd. Dit houdt in dat alle diepte-interviews zowel van de nieuwe medewerkers als ondersteuners worden uitgeschreven. De transcripten zijn te vinden in bijlage 8 en 9. Deze transcripten worden vervolgens kwalitatief geanalyseerd. Dit gebeurt aan de hand van codes aan de interviews toe te voegen (Verhoeven, 2018). Hiervoor wordt er gebruikgemaakt van de coderingsfasen ofwel GT-benadering (Verhoeven, 2018). Bij de GT-benadering worden de gegevens geanalyseerd aan de hand van drie fasen. Zie figuur 12.

*Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving*

Figuur 12*; De coderingsfasen, afkomstig van: Wat is Onderzoek? (Verhoeven, 2018, p. 294).*

In de eerste fase wordt er open gecodeerd. In deze fase worden er begrippen aan verschillende uitspraken van zowel de nieuwe medewerkers als ondersteuners toegevoegd. Het gehele transcript wordt volledig ontleed. Dit is terug te zien aan de gele markeringen in de transcripten.

In de tweede fase wordt er axiaal gecodeerd. Hier worden de codes die bij de eerste fase zijn toegekend vergeleken. Vanuit dat perspectief worden de begrippen gegroepeerd. Er is voor gekozen om dit via een codeboom te verwerken. Deze codeboom is te zien in bijlage 10. Op deze manier wordt er een duidelijk overzicht gecreëerd.

Uiteindelijk wordt er in de derde fase selectief gecodeerd. Hierin worden de groeperingen van fase 1 en 2 met elkaar in verband gebracht. Het doel hierbij is, dat er overeenkomsten en verschillen duidelijk in kaart worden gebracht (Verhoeven, 2018). Deze overeenkomsten en verschillen worden in hoofdstuk 5 (resultatenhoofdstuk) feitelijk beschreven.

# Hoofdstuk 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interventie weergegeven. Er zal eerst worden stilgestaan bij niveau 1 van Kirkpatrick (2006). Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen de ondersteuners en de nieuwe medewerkers die deel hebben genomen aan de interventie. Daarnaast is er voor gekozen om eerst de resultaten van de ondersteuners te beschrijven, aangezien dat voor meer overzicht zorgt binnen dit hoofdstuk. Vervolgens zullen de drie c’s van Bauer (2010) stapsgewijs aan bod komen. Binnen de drie c’s (connectie, cultuur en compliance) zal de nadruk worden gelegd op de uitkomst en het effect van de interventie. Uiteraard zullen de andere relevante resultaten ook worden beschreven.

Niveau 1 Kirkpatrick Ondersteuners

*Rol tevredenheid ondersteuners*Alle ondersteuners hadden geen andere rol willen aannemen tijdens het onboarding programma. De meerderheid van de ondersteuners was tevreden over de interactie die ontstond tijdens het onderdeel waar zij verantwoordelijk voor waren. De ondersteuners waren tevreden over het onderlinge contact wat er ontstond. Zo werd er aangegeven dat er geen verschil was tussen de Engels- en Nederlandstalige nieuwe medewerkers. Bovendien werd er ook over de eigen rol van de ondersteuners gesproken. Het verschil wat er bij een ondersteuner was ten opzichte van de andere ondersteuners, was dat de desbetreffende ondersteuner tevreden was over het vervullen van zijn rol, maar niet over de uitvoering daarvan. Opvallend was, dat deze ondersteuner achter zijn expertise stond, maar dat dit niet voldoende tot uiting kwam.

***‘Ik zou meer met de medewerkers in gesprek gaan. Dit deed ik nu echt te weinig’ Aldus ondersteuner 2.***

*Tevredenheid onboarding programma*

Alle ondersteuners waren tevreden over het onboarding programma. Zo werd er aangegeven dat er tussen de nieuwe medewerkers gemakkelijk contact werd gemaakt. Dit was ook terug te zien in de samenstelling van de groep. Verder vonden de ondersteuners het zelf ook fijn om kennis te maken met de nieuwe medewerkers. Dit werd bekrachtigd met dat de ondersteuners het kennismaken als voordeel zagen voor in de toekomst. Aanvullend gaven de ondersteuners aan dat ze nu meer bewust zijn geraakt van de instroom binnen Sif. Hoewel alle ondersteuners tevreden waren over het onboarding programma, zat het verschil in het aspect wat ze belangrijk vonden. Zo hadden twee ondersteuners het over de contacten die er ontstonden tijdens het onboarding programma. De andere ondersteuner had het over de tevredenheid die ontstond bij de nieuwe medewerkers.

Opvallend was, dat de ondersteuner die tevreden was over het programma niet tevreden was over de tijdsindeling.

***‘Ik ben tevreden hoe alles op elkaar overliep. Voor zover ik dat kan beoordelen. 'Al moet ik zeggen dat ik mijn deel te kort vond’.* *Aldus ondersteuner 1***

Niveau 1 Kirkpatrick nieuwe medewerkers

*Duidelijke aanleiding onboarding programma*Alle respondenten gaven aan door de leidinggevende op de hoogte te zijn gesteld voor de aanmelding van het onboarding programma. De meerderheid was door de leidinggevende hiervan op de hoogte gesteld tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek. De respondenten vonden dit een fijn moment om uitgenodigd te worden voor het onboarding programma. Bovendien kregen de respondenten een warm gevoel bij het moment van uitnodiging. Zo zagen de respondenten ook verschillende voordelen bij een onboarding programma. De verschillen die ontstonden, zaten in de manier van overbrengen vanuit de leidinggevenden. Respondenten gaven aan dat een enthousiaste leidinggevende een bevorderend gevoel gaf om deel te nemen aan het onboarding programma.

***‘Mijn leidinggevende bracht het op een enthousiaste manier. Hierdoor had ik meteen zin in het onboarding programma’. Aldus respondent 4***

*Ervaring Safety walk*

Alle respondenten waren het minst enthousiast over de Safety walk. De voorbeelden die voornamelijk werden gegeven gingen over de manier van uitvoering. Zo werd er aangegeven dat de Safety walk meer als een rondleiding werd gegeven in plaats van een Safety walk. De respondenten gaven te kennen dat ze meer interactie hadden verwacht tijdens de uitvoering van de Safety walk. Het verschil wat er ontstond, is dat de helft van de respondenten ook ontevreden was over de ondersteuner zelf. Hoewel alle respondenten het minst te spreken waren over de Safety walk, gaf de meerderheid aan tevreden te zijn over de instructie die was gemaakt.

***‘Ik denk dat de ondersteuner zelf een idee had, hoe hij het wilde vormgeven. Dit vond ik erg jammer, want de instructie was niet voor niks gemaakt. Ik vond de instructie namelijk wel 'goed'. Aldus respondent 2.***

*Ervaring workshop ‘’monopile bouwen’’*

Alle respondenten waren het meest te spreken over de workshop ‘’monopile bouwen’’. De voorbeelden die door de respondenten werden gegeven, gingen voornamelijk over de interactie die tijdens de workshop ontstond. Ook gaven de respondenten te kennen, dat ze het prettig vonden om met een andere nieuwe medewerker samen te werken in team waar ze nog niet mee hadden gesproken. Bovendien vonden de respondenten het mooi om de organisatie op een andere manier via een workshop na te bootsen. Wat opvallend was, was dat sommige respondenten erg te spreken waren over de interactie en andere respondenten weer over de cultuur die tijdens de workshop werd overgebracht.

***‘You actually recreate what you saw during the Safety walk (the monopiles) in miniature’. Aldus respondent 7.***

Connectie

*Uitkomst interventie*

Alle respondenten gaven aan minstens 3 nieuwe medewerkers te leren kennen tijdens het onboarding programma. De respondenten gaven aan dat deze uitkomst voornamelijk is behaald door het contact wat er tijdens de lunch en de workshop monopile bouwen ontstond. De interactie die daarbij ontstond heeft daaraan bijgedragen. Verder gaven alle respondenten aan alle ondersteuners te hebben leren kennen tijdens het onboarding programma. De verschillen die hierin ontstonden, gingen over de aanwezigheid van de ondersteuners. Zo was de meerderheid te spreken over de aanwezigheid van de HR-directeur en het MT-lid. De minderheid sprak over alle drie de ondersteuners. Wat opvallend was, was dat een van de respondenten door het contact met de ondersteuners nu sneller op andere afdelingen durft af te stappen.

***‘Ik denk dat ik gemakkelijker op andere afdelingen afstap. Dat heeft ermee te maken dat er verschillende ondersteuners van verschillende afdelingen aansloten bij het onboarding programma’ Aldus respondent 6***

*Effect interventie*

Alle respondenten gaven aan gemakkelijker contact te maken met andere afdelingen en met elkaar. Er werd hierbij te kennen gegeven dat dit bevorderd zal worden door de gesprekken die tijdens het onboarding programma hebben plaatsgevonden. De verschillen die hierin ontstonden was dat de meerderheid aangaf in de toekomst sneller op de afdelingen van de ondersteuners af te stappen en de minderheid gaf aan gemakkelijker op collega’s en andere afdelingen af te stappen. Wat opvallend was, was dat een respondent aangaf dat de ondersteunende afdelingen ook de belangrijkste afdelingen waren die bij het onboarding programma hadden moeten ondersteunen.

Cultuur

*Uitkomst interventie*Alle respondenten gaven aan de kernwaarden tijdens de interventie te hebben leren kennen. Daarbij werd toegevoegd dat deze kernwaarden voornamelijk zijn gaan leven door het welkomstwoord en de manier van interactie. De verschillen die werden aangegeven, gingen voornamelijk over het moment van de eerste keer kennismaken met de kernwaarden. De minderheid had namelijk wel eens van de kernwaarden gehoord, maar er nooit iets mee gedaan. De meerderheid had voor het onboarding programma nog nooit van de kernwaarden gehoord. Wat opvallend was, dat alle respondenten eerst aangaven nog nooit gehoord te hebben van de kernwaarden, maar toen er op door werd gevraagd toch enige herkenning kregen.

***‘Ik heb in het begin misschien zo’n boekje meegekregen, maar ik heb er vrij weinig mee gedaan ’Aldus respondent 4***

*Effect interventie*

Alle respondenten maakten kenbaar de kernwaarden van de organisatie belangrijk te vinden. Daarbij gaven alle respondenten aan dat de kernwaarden binnen de organisatie doorgevoerd moeten worden. De verschillen die hierin ontstonden, zaten in de manier van uitvoering bij de respondenten. Zo gaf de meerderheid aan een persoonlijk doel te willen maken van de kernwaarden. De minderheid van de respondenten gaf aan de kernwaarden binnen het team te betrekken. Zo zouden deze respondenten hierover meer willen stilstaan bij de leidinggevenden en de afdeling. Ondanks de verschillende manier van uitvoering, is het doel van alle respondenten de kernwaarden door te voeren binnen het team.

***‘Ik denk door met collega’s erover te blijven praten en hen bewust te maken hoe belangrijk de kernwaarden zijn. We zullen het er toch allemaal over eens moeten zijn. Het is namelijk van belang voor de organisatie en voor onszelf’ Aldus respondent 5***

Compliance

*Uitkomst interventie*

De meerderheid van de respondenten gaf te kennen dat het stilstaan bij onveilige situaties na de Safety walk nog steeds onvoldoende is. Hierbij werd aangegeven dat dit kwam door de manier van uitvoering van de Safety walk. Zo werden er voorbeelden gegeven, dat de Safety walk meer als een rondleiding werd uitgevoerd en dat er onvoldoende interactiemomenten waren. De minderheid van de respondenten ervaarde wel interactiemomenten. Deze minderheid vertelde dat de interactie goed overkwam door het sparren tussen de ondersteuner en de respondenten. Wat opvallend was, was dat de instructie bij de minderheid ervoor heeft gezorgd dat het stilstaan bij onveilige situaties is bevorderd.

***‘Ik moet zeggen dat ik sneller onveiligere situaties zal herkennen door middel van de instructie goed gelezen te hebben’ Aldus respondent 4.***

*Effect interventie*

De helft van de respondenten gaf aan zich zeker te voelen om veilig te werken en daarbij stil te staan. Zo werd er aangegeven dat de respondenten zich bewust waren geworden door middel van het zware materiaal waar Sif als organisatie mee werkt. De respondenten hadden hier wel verschillende opvattingen over. Zo gaf de ene helft van die respondenten aan zich bewuster te zijn geworden van veilig werken door middel van de instructie die aan de Safety walk was toegevoegd. Terwijl de andere helft tevreden was over de gehele uitvoering van de Safety walk. De helft die niet voldoende stilstond bij veilig werken, was ontevreden over de professionaliteit van de ondersteuner. Aanvullend werd daarbij aangegeven dat de voorkeur was uitgegaan naar een andere ondersteuner. Opvallend was, dat de twee Engelstalige respondenten onvoldoende stilstaan bij veilig werken.

***‘I would actually like a new Safety walk, but with someone who can actually carry it out’ Aldus respondent 7.***

# Hoofdstuk 6 Conclusie

De conclusie zal vrijwel op dezelfde manier als het resultatenhoofdstuk worden beschreven. Dit houdt in dat er eerst wordt stilgestaan bij de ervaringen van de ondersteuners en de nieuwe medewerkers. Daaropvolgend zal er worden ingegaan op de totale uitkomst en het totale effect van de interventie. In de totale uitkomst en het totale effect van de interventie zullen de 3c’s (connectie, cultuur en compliance) van Bauer (2010) aan bod komen. Als laatste zal er nog worden teruggeblikt naar de totale inhoud van de interventie.

**Conclusie ervaringen ondersteuners**Uit de resultaten is gebleken dat alle ondersteuners tevreden waren over de rol die zij tijdens de interventie hebben uitgevoerd. Zo heeft het onboarding programma bijgedragen aan de onderlinge verbondenheid. Dit kwam merendeel door de interactieve onderdelen die in het onboarding programma waren verweven. Daarbij gaf de meerderheid van de ondersteuners aan tevreden te zijn over de samenstelling van de groep en de connectie die er werd gemaakt. Zo werden er voorbeelden benoemd dat er geen verschil was tussen de Engels- en Nederlandstalige medewerkers. Zo benoemde het MT-lid dat hij het gevoel had, dat de nieuwe medewerkers het erg prettig vonden dat een MT-lid tijd vrijmaakt voor het onboarding programma. Dit werd ook beaamt uit de interviews die waren afgenomen met de nieuwe medewerkers. Daarnaast waren alle ondersteuners erg te spreken over de uitvoering van het onboarding programma. Ze waren tevreden over de overlap, zover ze dat hadden meegekregen.

Ook werd er tijdens de interviews enthousiast gesproken over het organiseren van het onboarding programma. Volgens de ondersteuners waren er twee minpunten tijdens het onboarding programma. Het eerste minpunt ging over dat een ondersteuner ontevreden was over de interactie die er tijdens de Safety walk nauwelijks was. De nieuwe medewerkers gaven dit ook aan tijdens het afnemen van de interviews. De ondersteuner was zich hier ook bewust van. Het andere minpunt vanuit een andere ondersteuner zat zich in de tijdsduur van dat specifieke onderdeel. Hier hebben de nieuwe medewerkers verder niets over gemeld tijdens de interviews. Echter gaven de nieuwe medewerkers aan dat de interactie voornamelijk tot uiting kwam tijdens de lunch en de workshop monopile bouwen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat als er wellicht meer tijd was vrijgemaakt voor het welkomstwoord, dat er ook meer tijd was voor interactie.

**Conclusie ervaringen nieuwe medewerkers**Terugkijkend naar de resultaten waren de nieuwe medewerkers allemaal op een duidelijke wijze uitgenodigd voor het onboarding programma. Alle nieuwe medewerkers waren te spreken over het moment van uitnodiging voor het onboarding programma. De meerderheid van de nieuwe medewerkers is uitgenodigd tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek. Bovendien gaven de nieuwe medewerkers ook aan hoe de leidinggevende deze uitnodiging aankondigde. Sommige leidinggevenden waren namelijk zelf al erg enthousiast over het programma.

Volgens de nieuwe medewerkers bevorderde dit wel het positieve gevoel voorafgaand aan het onboarding programma. Verder gaven alle nieuwe medewerkers aan dat zij de interactiemomenten tijdens het programma erg fijn vonden. Hierdoor is de workshop monopile bouwen ook als meest geliefde onderdeel ervaren. Hier werden ook de meeste connecties met elkaar gemaakt en gingen veel medewerkers met elkaar in gesprek. Daarentegen werd de Safety walk als minst leuk ervaren. Dit kwam grotendeels door de mindere mate van interactie. De nieuwe medewerkers vonden interactie en contact met elkaar erg belangrijk. Hierdoor werd de Safety walk als minst leuk ervaren.

**Conclusie uitkomst interventie**Als er gekeken wordt naar de 3c’s van Bauer (2010) die zijn toegepast in de interventie, waren de nieuwe medewerkers tevreden over de uitkomst die was opgesteld voor de eerste ‘c’ (connectie). Alle nieuwe medewerkers gaven aan met minstens 3 nieuwe medewerkers kennisgemaakt te hebben. Zo bevestigde de nieuwe medewerkers dat deze uitkomst mede is behaald door de elementen waar veel interactie in ontstond. Door middel van samenwerken en andere te leren kennen, kregen ze een beter beeld van elkaar. Daarnaast vonden de nieuwe medewerkers het ook prettig om anderen beter te leren kennen.

Zo gaven ze aan het interessant te vinden welke nieuwe medewerkers er nog meer op korte termijn zijn binnengestroomd bij de organisatie. Bovendien gaven de nieuwe medewerkers ook aan andere afdelingen (ondersteuners) te leren kennen tijdens het programma. Zo waren ze ook erg tevreden over de ondersteuners die waren uitgenodigd. Zo waren ze erg te spreken over de komst van het MT-lid en de HR-directeur die tijdens de lunch bij de nieuwe medewerkers kwam zitten. Er werd ook positief over het gedrag van het MT-lid en de HR-directeur gesproken.

De uitkomst van de tweede ‘c’ van Bauer (2010) was cultuur. De nieuwe medewerkers gaven allemaal aan de kernwaarden van de organisatie goed te leren kennen tijdens het onboarding programma. Alle nieuwe medewerkers kenden de kernwaarden van de organisatie nog niet voor het onboarding programma of waren er onvoldoende van op de hoogte. Na het onboarding programma waren alle nieuwe medewerkers meer bewust van de kernwaarden van de organisatie. Daarbij gaven de nieuwe medewerkers aan dat ze de kernwaarden van de organisatie ook heel erg belangrijk vonden.

De uitkomst van de derde ‘c’ compliance van Bauer (2010) werd door de nieuwe medewerkers verschillend ervaren. De meerderheid was zeer ontevreden over de uitvoering van de Safety walk. Door de Safety walk zouden de nieuwe medewerkers eigenlijk sneller onveilige situaties moeten herkennen. De meerderheid beaamde dit gevoel nog niet te hebben. Zo zeiden de nieuwe medewerkers dat dit voornamelijk kwam door gebrek aan interactiemomenten en dat de ondersteuner niet voldoende geschikt was voor dit onderdeel. Een minderheid was wel te spreken over de uitkomst van de derde c. Echter, kwam dit wel door de instructie die was toegevoegd aan de Safety walk. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de uitkomsten van de eerste twee c’s zijn behaald (connectie en cultuur). Daarentegen is de derde c’s Bauer (2010) compliance nog niet behaald volgens de interviews en de afspraken met de experts. Hierdoor zal er extra aandacht besteed worden aan compliance.

**Conclusie effect interventie**Uit de resultaten is gebleken dat alle nieuwe medewerkers gemakkelijker op andere afdelingen zullen afstappen. Dat is ook tegelijkertijd het eerste effect van de interventie, wat gekoppeld is aan de eerste ‘c’ (connectie) van Bauer (2010). Dit effect zal merendeel behaald zijn, doordat de nieuwe medewerkers voldoende contactmomenten hadden met de ondersteuners tijdens het onboarding programma. Zo bevestigden de nieuwe medewerkers dat ze het fijn vonden om alle ondersteunende afdelingen en de HR-directeur en het MT-lid te leren kennen tijdens de lunch. Dit draagt bij aan het contact wat er in de toekomst gemaakt zal worden.

Als er naar de tweede ‘c’ (cultuur) van Bauer (2010) wordt gekeken, zijn alle nieuwe medewerkers bereid om de kernwaarden door te voeren binnen het team. Zo namen alle nieuwe medewerkers het doorvoeren van de kernwaarden uitermate serieus. Hier waren de nieuwe medewerkers voornamelijk toe bereid, doordat zij een vraag hierover kregen gesteld tijdens de diepte-interviews.

Als het gaat om de derde ‘c’ van Bauer (2010) ofwel compliance lopen de meningen van de nieuwe medewerkers uiteen. Zo gaf de helft van de respondenten aan voldoende stil te staan bij veilig werken. Echter, was de helft van deze desbetreffende respondenten tevreden over de gehele Safety walk. De andere helft is tevreden geraakt door de instructie die aan de Safety walk was toegevoegd.

Bovendien zou de andere helft helemaal niet stilstaan bij veilig werken. Dit zou komen door de slechte instructie en de manier van uitvoering door de desbetreffende ondersteuner. De ondersteuner bekrachtigde zelf ook de magere mate van interactie tijdens de Safety walk.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de effecten van connectie en cultuur zijn behaald, maar dat het effect van compliance nog extra aandacht nodig heeft. Het effect van compliance zal nog verder onder de aandacht worden gebracht binnen hoofdstuk 7 en 8.

**Conclusie totale interventie**Wat geconcludeerd kan worden uit de gehele interventie is dat de nieuwe medewerkers de interactiemomenten erg hebben gewaardeerd. De elementen van het onboarding programma waar de meeste interactiemomenten in terugkwamen, waren de nieuwe medewerkers het meest over te spreken. Een verdere conclusie die hierover getrokken kan worden, is dat nieuwe medewerkers interactie tijdens het onboarding programma heel belangrijk vinden.

Zo vonden de nieuwe medewerkers niet alleen de interactiemomenten met elkaar, maar ook met de ondersteuners zeer waardevol. Door elementen met interactie in de interventie te hebben verwerkt, zijn de uitkomst en het effect van connectie ook ruimschoots behaald. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat de nieuwe medewerkers ook de cultuur van de organisatie goed hebben geproefd. Zo hebben alle nieuwe medewerkers kennisgemaakt met de kernwaarden van de organisatie.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat de nieuwe medewerkers zich ook verantwoordelijk voelen voor het doorvoeren van de kernwaarden. De kernwaarden zijn immers heel belangrijk voor de organisatie, maar ook voor de medewerkers. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de uitkomst en het effect die op zijn gesteld voor de tweede ‘c’ (cultuur) ook is behaald.

De uitkomst en het effect van de derde ‘c’ (compliance) is nog niet behaald. De nieuwe medewerkers staan namelijk nog niet achter het sneller herkennen van situaties (uitkomst) en het veiliger werken en meer stilstaan bij veilig werken (effect). Hier zal in hoofdstuk 8 extra aandacht aan worden besteed.

Bovendien zal de ervaring van de desbetreffende ondersteuner van de Safety walk ook worden meegenomen. Hierover zal meer informatie volgen in hoofdstuk 7.3 en hoofdstuk 8 van dit rapport.

De opdrachtgevers willen immers dat alle drie de uitkomsten en effecten worden behaald. Alleen als alle uitkomsten en effecten zijn behaald, kan de opgestelde bestemming worden bereikt.

# Hoofdstuk 7 Discussie

Als eerste zal er worden stilgestaan bij de inhoud en vormgeving van de interventie. Hier zal dieper op de sterktes en zwaktes van het onboarding programma worden ingegaan. Als tweede zal er aandacht worden besteed aan de Test- en evaluatiefase. Hier zal een onderscheid worden gemaakt tussen de beschrijvingen van de uitkomst, effect en bestemming en de terugblik op de methodologie (hoofdstuk 4). Als derde zal er worden ingegaan op de duurzaamheid en de innovatieve waarde van de interventie.

## 7.1 Inhoud en vormgeving

In de voorgaande hoofdstukken (5 en 6) zijn de sterke en zwakke elementen van het onboarding programma besproken. Deze zullen in dit hoofdstuk verder worden belicht.

*Sterktes interventie*De interventie laat zijn sterkte zien door middel van het positieve gevoel dat de onderlinge verbondenheid heeft versterkt. Zowel de ondersteuners als de nieuwe medewerkers hebben het gevoel dat het onboarding programma heeft bijgedragen aan de connecties die tijdens het onboarding programma zijn gelegd. Deze sterkte is tot uiting gekomen door middel van de vele interactiemomenten tijdens het onboarding programma. De nieuwe medewerkers spraken ook de meeste voorkeur uit naar de elementen waar de meeste interactie in voor kwam.

De meeste interactie vond plaats tijdens de gezamenlijke lunch en de ‘’workshop monopile bouwen’’. De gezamenlijke lunch was ook specifiek gericht op het versterken van de onderlinge verbondenheid. De workshop monopile bouwen, was meer gericht op het nabootsen van de cultuur van de organisatie. Toch, werd de onderlinge verbondenheid daar verhoogd.

De nieuwe medewerkers stelden het erg op prijs dat de HR-directeur en het MT-lid zich als betrokken ondersteuners hadden opgesteld. Bovendien was het leren kennen van de kernwaarden ook een sterkte van het onboarding programma. Alle nieuwe medewerkers hebben tijdens het onboarding programma kennis leren maken met de kernwaarden. Ook zijn de nieuwe medewerkers geïnformeerd over de aanleiding van de kernwaarden die gericht zijn op het belang van de organisatie.

*Zwaktes interventie*De zwaktes van de interventie ontstonden tijdens de uitvoering van de Safety walk. Een van de prestatie indicatoren was compliance die gericht was op veiligheid binnen de organisatie. Zo is veiligheid de belangrijkste basisregel van Sif. Voor nieuwe medewerkers kennis te laten maken met veiligheid binnen de organisatie, was er een Safety walk georganiseerd.

De Safety walk werd niet door alle nieuwe medewerkers positief ervaren. Zo gaven de nieuwe medewerkers als voorbeeld aan dat de Safety walk meer als een rondleiding werd gegeven. Bovendien was er ook een instructie aan de Safety walk toegevoegd. Echter werd deze instructie door de ondersteuner nauwelijks opgevolgd volgens de nieuwe medewerkers.

Doordat de Safety walk anders is uitgevoerd, dan was verwacht zijn niet alle medewerkers zich voldoende bewust geraakt van veiligheid binnen de organisatie. De uitkomst en het effect die zijn opgesteld voor veiligheid behoeven daardoor nog extra aandacht voor een volgend onboarding programma.

### 7.1.1 Effectiviteit interventie

In deze sub-paragraaf zal er worden beschreven welke elementen hebben bijgedragen aan de effectiviteit van het onboarding programma

*Persoonlijke benadering*Alle nieuwe medewerkers zijn na de uitnodiging van de leidinggevende nog eens benaderd door de organisator van het onboarding programma. De organisator heeft ervoor gekozen om alle nieuwe medewerkers persoonlijk aan te spreken. Hierdoor kreeg de organisator een beginnende connectie met de nieuwe medewerker. De nieuwe medewerkers reageerde hierdoor positief en waren allemaal tijdig aanwezig.

*Positieve benadering leidinggevende*De nieuwe medewerkers die positief waren benaderd door de leidinggevenden, hadden al een bepaald warm gevoel voorafgaand aan de interventie. De leidinggevende die de nieuwe medewerkers niet enthousiast informeerde over het onboarding programma, gaven hier niks over weer. Het is dus van belang dat alle leidinggevenden de nieuwe medewerkers enthousiast uitnodigen, zodat zij een goed gevoel krijgen bij het onboarding programma.

*Portal bericht*Het was de taak van de leidinggevende om de nieuwe medewerkers uit te nodigen middels het arbeidsvoorwaardengesprek. Niet alle leidinggevenden konden altijd bij de ondersteunende meetings aansluiten, daarom is ervoor gekozen om alle leidinggevenden/medewerkers in te lichten via een portal bericht over het onboarding programma. Hierdoor kwamen er nog extra aanmeldingen binnen. Dit portal bericht werd in meerdere talen in de kantines gepubliceerd. Het portal bericht is te zien in bijlage 2.

*Ondersteunend materiaal*Al het ondersteunend materiaal was tijdens het onboarding programma in het Nederlands en Engels beschikbaar. Zo konden alle nieuwe medewerkers tijdens de interventie alles even goed volgen. De insteek van het onboarding programma, was dan ook dat alle nieuwe medewerkers een positief gevoel zouden overhouden aan het onboarding programma.

*Literatuur*Voor deze interventie is er gebruikgemaakt van literatuur. De verschillende geraadpleegde bronnen hebben de interventie versterkt. Zo is er voornamelijk gebruikgemaakt van het model van Bauer (2010). Het model van Bauer (2010) is gericht op de 4c’s (connectie, cultuur, clarification en compliance) wat op onboarding duidt. In het evaluatierapport is er gebruikgemaakt van de connectie, cultuur en compliance van het desbetreffende model. Bovendien zijn de interviewvragen opgesteld aan de hand van het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006). Deze twee vormen van literatuur hebben de interventie versterkt. Tot slot heeft de theorie van Verhoeven (2016) er aan bijgedragen dat er een ontwerp voor de interventie is ontwikkeld.

## 7.2 Test- en evaluatie

*Uitkomst interventie*De uitkomsten van connectie en cultuur zijn behaald door het organiseren van de interventie. Alle nieuwe medewerkers hebben minstens drie nieuwe medewerkers en aanwezige afdelingen leren kennen (connectie). De nieuwe medewerkers hebben dat bevestigd tijdens het afnemen van de diepte-interviews. Ze vonden het prettig om andere afdelingen en elkaar beter te leren kennen tijdens het onboarding programma.

Daarbij hebben ook alle nieuwe medewerkers de kernwaarden van de organisatie leren kennen tijdens het onboarding programma (cultuur). Zo waren nog niet alle nieuwe medewerkers hier bewust van voor de interventie. Door middel van het organiseren van het innovatieve onboarding programma zijn de uitkomsten die zijn opgesteld voor connectie en cultuur behaald. De uitkomst die is opgesteld voor compliance behoeft nog extra aandacht. Niet alle nieuwe medewerkers hebben tijdens de interventie sneller onveilige situaties leren herkennen.

*Effect interventie*Alle nieuwe medewerkers hebben tijdens het afnemen van de interviews bevestigd dat zij op middellange termijn vertrouwen hebben op de effecten die zijn opgesteld voor zowel connectie als cultuur. Zij gaven aan dat zij het vertrouwen hebben na het uitvoeren van de interventie gemakkelijker contact te maken met elkaar en met andere afdelingen (connectie). Bovendien ervaarden de nieuwe medewerkers het onderlinge contact als een positieve bijdrage voor de toekomst.

Daarnaast gaven de nieuwe medewerkers aan, aan de slag te gaan met de kernwaarden na afloop van het onboarding programma. Zo werd er bevestigd door de nieuwe medewerkers dat de kernwaarden meegenomen zouden worden in de persoonlijke doelen voor zichzelf of meegenomen zouden worden in teamverband. Hierdoor is het effect wat is opgesteld voor cultuur ook behaald.

Daarentegen is het effect derat was opgesteld voor compliance, niet door alle nieuwe medewerkers positief ervaren. Dat komt mede doordat de uitkomst van compliance al niet door alle nieuwe medewerkers als goed was ervaren. Doordat het onderdeel veiligheid niet voldoende is uitgevoerd tijdens het programma behoeven de uitkomst en het effect van compliance aandacht.

*Ontwikkelingsplan uitkomst en effect interventie*Doordat de uitkomst en het effect van compliance niet door alle nieuwe medewerkers positief is ervaren, heeft er een gesprek plaatsgevonden met de desbetreffende afdeling waar de ondersteuner werkzaam is en met een onafhankelijk persoon wat in de toekomst de organisator gaat zijn van het onboarding programma.

De toekomstige organisator van het onboarding programma stelde voor twee nieuwe ondersteuners op te leiden die verantwoordelijk gaan zijn voor het veiligheidsonderdeel. Het zullen wederom twee ondersteuners worden vanuit de HSE-afdeling. Alvorens deze ondersteuners zullen worden opgeleid, zal er eerst met de leidinggevende van de HSE-afdeling worden gesproken.

*Bestemming interventie*De bestemming van de interventie zal op een kwantitatieve manier gemeten moeten worden. Het gaat hier om het dalen van het verloop van de medewerkers van Sif en het dalen van het aantal ongevallen op het gebied van veiligheid. Doordat de uitkomst en het effect van compliance nog niet door alle nieuwe medewerkers positief is ervaren, gaat de voorkeur vanuit de toekomstige organisator uit om eerst dat recht te trekken. Hier zal eerst aandacht aan worden besteed voordat er gekeken zal worden naar de opgestelde bestemmingen van de interventie.

### 7.2.1 Test- en evaluatiefase procesmatig

In deze sub-paragraaf zal er dieper worden ingegaan op de betrouwbaarheid en de validiteit van de interventie. Daarnaast zal er worden stilgestaan of hoofdstuk 4 (Methodologie) ook zo is verlopen dan is beschreven.

*Methode onderzoek*   
Binnen het evaluatierapport is er gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Hier is een bewuste keuze voor gemaakt, omdat de eerste indruk bij de nieuwe medewerkers centraal staan. Bovendien werd het innovatieve onboarding programma voor de eerste keer georganiseerd en stond de beleving van de nieuwe medewerkers centraal. Niet alleen de meningen van de nieuwe medewerkers stonden centraal tijdens de afname van de diepte-interviews. Ook de meningen van de ondersteuners waren van wezenlijk belang.

Bovendien was de betrouwbaarheid van de interventie nog meer verhoogd als er gebruik was gemaakt van triangulatie. Er werd dan gebruikgemaakt van een kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethode. Door middel van triangulatie toe te passen, zouden resultaten van de ene onderzoeksmethode gecontroleerd worden met de andere onderzoeksmethode (Verhoeven, 2018). Echter, vonden de opdrachtgevers het belangrijker dat de beleving van de ondersteuners en nieuwe medewerkers werden meegenomen.

Hierdoor is er gebruikgemaakt van iteratie tijdens de diepte-interviews. Hiervoor is gekozen, aangezien de betrouwbaarheid van de evaluatie alsnog is verhoogd alleen dan zonder triangulatie toe te passen. Daarnaast sluit iteratie ook meer aan bij de wensen van de opdrachtgevers.

*Diepte-interviews*Door middel van de diepte-interviews zowel bij de ondersteuners als bij de nieuwe medewerkers toe te passen werd de betrouwbaarheid verhoogd. Er is namelijk geen verschil tussen de afname van de diepte-interviews. Bovendien werd er tijdens de diepte-interviews doorgevraagd op bepaalde onderwerpen. Dit had nog meer gekund als er gebruik was gemaakt van een semigestructureerde topiclijst. Echter, werd er nu niet teveel ingegaan op het gegeven antwoord van zowel de ondersteuners als nieuwe medewerkers.

*Interviews*De interviews zijn opgesteld aan de hand van het model van Bauer (2010) en het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006). Bovendien hebben een MT-lid en de HR-directeur voorafgaand naar de diepte-interviews gekeken. Zij weten immers wat de organisatie belangrijk vindt. De interviews waren nog meer valide als de interviewvragen waren opgesteld aan de hand van bestaande vragenlijsten (Verhoeven, 2018). De opdrachtgevers waren strikt in het opstellen van de interviewvragen. Volgens de opdrachtgevers moesten ook de wensen van de organisatie voldoende terugkomen in de vragen. Door middel van deze eis vanuit de opdrachtgevers is er gebruikgemaakt van bovenstaande theorieën in combinatie met de wensen van de opdrachtgevers. Bovendien is er tijdens het afnemen van de interviews een onafhankelijk persoon uitgenodigd die de interviewer feedback gaf, waar dat nodig was. Dit wordt ook wel het 4-ogenpricipe genoemd (Verhoeven, 2018). Hierdoor werd de betrouwbaarheid tijdens het afnemen van de interviews extra verhoogd.

*HR-directeur*De HR-directeur sloot aan tijdens de gezamenlijke lunch. Echter, was dit niet voorafgaand aan het onboarding programma afgesproken. De HR-directeur vond het belangrijk om zijn gezicht te laten zien tijdens de lunch. Veel nieuwe medewerkers vonden dit ook erg prettig. Dit werd ook tijdens de diepte-interviews bekrachtigd. Echter, had de HR-directeur onvoldoende tijd om deel te nemen aan de diepte-interviews. Dit heeft wel een negatieve invloed op de betrouwbaarheid van de evaluatie van de interventie. Echter, is er met de HR-directeur afgesproken dat de beleving van alle ondersteuners belangrijk zijn voor het voortzetten van het onboarding programma. Voor een volgend onboarding programma zal de HR-directeur hier rekening mee houden.

*Samenstelling nieuwe medewerkers*De samenstelling van het onboarding programma, bestond uit 8 nieuwe medewerkers. De 8 nieuwe medewerkers bestonden uit 6 Nederlandstaligen en 2 Engelstaligen. Doordat alle instructies en ondersteunend materiaal in beide talen beschikbaar waren, is de betrouwbaarheid verhoogd. Als de Engelstalige medewerkers er namelijk weinig van mee hadden meegekregen van het onboarding programma, was dit ten koste gegaan van de betrouwbaarheid van de interventie.

*Samenstelling ondersteuners*De samenstelling van de ondersteuners bestond uit 3 ondersteuners en de organisator zelf. De organisator zelf was tevens ook de interviewer. De interviewer is dus zelf niet geïnterviewd. De betrouwbaarheid was wellicht verhoogd, als de organisator zelf ook was geïnterviewd. Echter, is er met de opdrachtgevers afgesproken dat de drie ondersteuners die direct het onboarding programma hebben ondersteund, geïnterviewd moeten worden. Bovendien hebben de diepte-interviews met de ondersteuners een dag later plaatsgevonden dan die van de nieuwe medewerkers.

Dit had ook invloed kunnen hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van de diepte-interviews. Als de ondersteuners na afloop van het onboarding programma met diverse collega’s hebben gesproken, kan dat invloed hebben op de betrouwbaarheid en vitaliteit.

De ondersteuners geven wellicht een dag na het onboarding programma een ander antwoord. Dit wordt volgens Verhoeven (2018) ook wel een sociaal wenselijk antwoord genoemd. Dit heeft ook invloed op de vitaliteit van de evaluatie.

Echter, is er met de opdrachtgevers afgesproken om de ondersteuners de dag na het onboarding programma te interviewen, aangezien het anders niet met de tijd zou uitkomen.

## 7.3 Duurzaamheid

Het onboarding programma wordt gewaarborgd door middel van een nieuwe organisator aangewezen te hebben. Deze organisator is tevens ook verantwoordelijk voor onboarding binnen de organisatie. De organisatie staat achter het onboarding programma en vindt het belangrijk dat de nieuwe medewerkers een warm welkom krijgen. Het onderwerp onboarding zal bij de leidinggevende van de afdeling Recruitment worden neergelegd. Bovendien bestaat deze afdeling uit 4 medewerkers. Met deze medewerkers is een meeting gepland om de voortgang van het onboarding programma te bespreken.

*Eerste meeting*De eerste meeting heeft alleen met de afdeling Recruitment plaatsgevonden. Zoals bovenstaand te hebben aangegeven is er aan bod gekomen wie de organisator gaat zijn voor de interventie en wie de plaatsvervangende organisator gaat zijn als de organisator door omstandigheden het programma niet kan begeleiden. Dit is samen met het team afgesproken. Bovendien zijn de sterktes en de zwaktes van de interventie uitvoerig besproken. In de meeting kwam ter sprake dat de connectie en cultuur op dezelfde manier uitgevoerd moeten blijven worden, zoals bij de eerste interventie. Daaropvolgend zal er een tweede meeting gepland worden met de afdeling HSE om het stukje veiligheid ofwel compliance goed in te gaan richten.

*De tweede meeting*De tweede meeting heeft plaatsgevonden met de gehele afdeling Recruitment en de gehele afdeling van HSE. Daarnaast is de HR-directeur ook bij de meeting aangesloten. De HR-directeur is immers verantwoordelijk voor alles wat betrekking heeft op HR-processen. Zo ook het onboarding programma. In de tweede meeting zijn alle ervaringen op het gebied van de Safety walk op tafel gelegd. Zo is er met de HSE-afdeling afgesproken dat er twee nieuwe medewerkers opgeleid gaan worden om de Safety walk uit te voeren.

Er is een bewuste keuze gemaakt om twee nieuwe medewerkers hiervoor op te leiden. Hierdoor kunnen problemen tijdens of voorafgaand aan de Safety walk meer worden voorkomen. Daarnaast zal de opleiding van de Safety walk worden gegeven door de leidinggevende van de HSE-afdeling en een extern bureau die gericht is op veiligheid. De instructie die is gemaakt zal met de huidige organisator en de afdeling HSE en het extern bureau nog eens worden uitgepluisd.

Hierop zal er een proef Safety walk plaatsvinden. De voorkeur gaat uit naar alle nieuwe medewerkers die op 6 maart aan het onboarding programma hebben deelgenomen. Om de uitkomst en het effect nog eens te meten van compliance, zullen er na afloop diepte-interviews plaatsvinden met de nieuwe medewerkers en de nieuwe organisator. De oude organisator zal de nieuwe organisator ondersteunen en voorzien van feedback. Zo wordt het 4-ogen principe gewaarborgd binnen deze diepte-interviews.

Als de Safety walk heeft plaatsgevonden en alle nieuwe medewerkers zijn overtuigd over de compliance ofwel veiligheid binnen de organisatie, zal er een planning worden gemaakt wanneer de bestemming gemeten zal gaan worden. Met de nieuwe organisator is afgesproken dat de bestemming gemeten zal worden aan de hand van een kwantitatieve onderzoeksmethode. De bestemming voor de gehele interventie wordt dan ingepland.

## 7.4 Innovatieve waarde

De interventie bestaat uit; het welkomstwoord, Safety walk, gezamenlijke lunch en de workshop ‘’monopile bouwen’’. Echter, zijn het welkomstwoord, de Safety walk en de gezamenlijke lunch van innovatieve waarde voor de organisatie. De workshop monopile bouwen bestond al voor het uitvoeren van het onboarding programma. De workshop is dus niet uniek, maar wel waardevol geweest om de onderlinge verbondenheid te verhogen.

Het innovatieve van de interventie bevindt zich in de theorie van Bauer (2010) die is toegepast in samenspraak met de wensen van de opdrachtgevers. Door de theorie van Bauer (2010) te koppelen aan de wensen van de opdrachtgevers is er een innoverend onboarding programma ontwikkeld.

Door met de opdrachtgevers uitvoerig te hebben besproken is er naar voren gekomen welke elementen van het model van Bauer (2010) het meest aansluiten bij de organisatie. Hieruit kwam voort dat de nadruk gelegd moest worden op de connectie, cultuur en compliance van de organisatie. Hieruit is een ontwerpvraag opgesteld en een evaluatiemethode ontwikkeld.

De evaluatiemethode is samen met het model van Bauer (2010) gekoppeld aan het evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006). Dit is ook van innovatieve waarde voor de organisatie, aangezien er niet tot nauwelijks evaluaties plaatsvinden binnen Sif.

De meetinstrumenten die zijn toegepast, zijn niet uniek maar wel waardevol voor de organisatie. De organisatie heeft zo nieuwe inzichten gekregen. Hierdoor kwam naar voren dat veiligheid erg belangrijk is voor de organisatie, maar toch nog wat extra aandacht nodig heeft. Hier kan de organisatie mee aan de slag.

Niet alleen de organisatie en HR hebben er profijt van als er een onboarding programma wordt geïmplementeerd, maar ook invloeden van buitenaf zullen voordelen ervaren als er een onboarding programma wordt georganiseerd.

Onboarding beïnvloedt het behoud van personeel. Momenteel is er nog steeds sprake van een krappe arbeidsmarkt. Zoals in hoofdstuk 1 wordt beschreven, is Sif zich verbonden aan de metaal en techniek sector. Deze sector ervaart extra krapte op de arbeidsmarkt. Dit is ook terug te zien aan figuur 1 en 2 van hoofdstuk 1.

Daardoor is onboarding niet alleen voor de organisatie, maar ook voor de maatschappij een belangrijk onderwerp om in te blijven investeren. In nieuwe medewerkers moet namelijk vanaf aanvang in worden geïnvesteerd (Verhoeven, 2016). Bovendien zal de instroom dan worden bevorderd en de uitstroom verminderd (Tiebout, 2021). Dit pakt ook positief uit voor de HR-beroepspraktijk.

# Hoofdstuk 8 Doorontwikkeling interventie

In dit hoofdstuk wordt er stilgestaan bij de doorontwikkeling van de interventie. Er zal dieper worden ingegaan op hoe de interventie verder doorontwikkeld gaat worden en welke stappen daarbij worden ondernomen.

*Eerste stap van de doorontwikkeling*Bovenstaand werd er aangegeven dat er verschillende meetings hebben plaatsgevonden om het stukje veiligheid ofwel compliance te verbeteren binnen de organisatie. Op 2 mei zal de eerste vernieuwde Safety walk plaatsvinden met de oude onderzoekspopulatie. De oude onderzoekspopulatie bestaat uit de nieuwe medewerkers die 6 maart hebben deelgenomen aan de interventie. Er zal vanaf 12 april iedere donderdag structureel een meeting worden gepland om de Safety walk te bespreken. Hierbij sluiten de leidinggevende van de HSE-afdeling, leidinggevende Recruitment, externe partij die gericht is op veiligheid en de HR-directeur. Al deze partijen staan er achter dat Safety walk binnen de organisatie wordt verbeterd. Alleen zo kunnen de nieuwe medewerkers kennis leren maken met veiligheid binnen de organisatie.

*Tweede stap van de doorontwikkeling*Op 2 mei vindt de eerste Safety walk plaats. Alle nieuwe medewerkers zijn uitgenodigd middels een e-mail. Dit is terug te vinden in bijlage 11. Alle leidinggevenden van de onderzoekspopulatie zullen door een meeting op de hoogte worden gesteld. De meeting voor de leidinggevenden van de onderzoekspopulatie zal op 18 april worden georganiseerd.

Deze meeting zal digitaal via MS-teams plaatsvinden, aangezien er ook leidinggevenden op de Maasvlakte werkzaam zullen zijn. Na afloop zal er nog een evaluatie worden afgenomen over de bevindingen van de Safety walk.

Deze vragen zullen afgeleid worden vanuit de vragen die 6 maart al tijdens de evaluatie aan bod zijn gekomen. De eerste opzet van de evaluatievragen zijn te vinden in bijlage 13. De evaluatievragenzullen nog een keer gecontroleerd worden tijdens de meetings die op donderdag plaatsvinden. De evaluatievragen zullen eerst gericht zijn op de ervaring van de Safety walk (niveau 1) van Kirkpatrick (2006). Hierna zullen de vragen op het gebied van de uitkomst en het effect en de overige niveaus worden gesteld.

De interviews zullen plaatsvinden met de organisator en de toekomstige organisator. Zo wordt de goede vorm van iteratie ook tijdens deze diepte-interviews gewaarborgd. Dit wordt gedaan om de betrouwbaarheid tijdens deze diepte-interviews te verhogen (Verhoeven, 2018).

*Derde stap van de doorontwikkeling*Op 9 mei vindt er een meeting plaats met alle ondersteuners die aan het tweede onboarding programma zullen deelnemen. In de tussentijd is de Safety walk verbeterd en zijn er twee nieuwe medewerkers opgeleid. De betrokkenen zullen bestaan uit de 2 HR-Business Partners voor het organiseren van het welkomstwoord. Er zal voorafgaand nog even met de HR-Business Partners worden besproken hoe lang zij de tijd nodig zullen hebben voor het welkomstwoord en welke elementen zij belangrijk vinden om te bespreken. De kernwaarden zijn sowieso een pré om mee te nemen in het onboarding programma. Het tweede element zal wederom een Safety walk zijn. Dit zullen de twee opgeleide medewerkers zijn van de HSE-afdeling. Er zal tijdens dit element wel een externe partij aanwezig zijn die gericht is op veiligheid.

Daarnaast zal er een gezamenlijke lunch plaatsvinden. De gezamenlijke lunch zal een MT-lid aanwezig zijn en de HR-directeur en de andere directe ondersteuners van deze dag. Er zal met de facilitaire afdeling worden afgestemd hoeveel stoelen en tafels er gereserveerd moeten worden. Als laatste zal de workshop monopile gegeven worden door de organisator van het programma en de nieuwe organisator (leidinggevende recruitment). Bovendien zullen er in de tussentijd twee andere medewerkers opgeleid moeten worden die deze workshop ook kunnen geven. Er is gekozen om twee medewerkers van de afdeling recruitment hiervoor op te leiden, aangezien zij korte lijntjes hebben met de leidinggevende van de desbetreffende afdeling.

*Vierde stap doorontwikkeling*De nieuwe datum van het onboarding programma zal plaatsvinden op 23 mei. Het was de bedoeling om het onboarding maandelijks te organiseren, maar dit is uitgesteld door de vele aanpassingen rondom compliance. De organisator van 6 maart zal weer verantwoordelijk zijn voor het organiseren voor het onboarding programma. De nieuwe organisator (leidinggevende afdeling recruitment) loopt mee om te kijken hoe het programma vormgegeven moet worden. De evaluatievragen zullen hetzelfde blijven zoals bij de eerste meetmoment. Wel, zullen de vragen die gericht zijn op de bestemming opgenomen worden in de bijlage. Deze vragen zijn terug te vinden in bijlage 12.

# Hoofdstuk 9 Literatuurlijst

Van Abshoven, B., van Grootheest, W., Verhoeven, T. (2008). 3 Maatschappelijke veranderingen in Nederland. In: Assistent en maatschappij. Basiswerk AG. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

AD (2021). Vier op de vijf technische bedrijven maakt zich zorgen: ‘Duizenden nieuwe vakmensen nodig’. Geraadpleegd op 14 maart 2023, van [https://www.ad.nl/werk/vier-op-de-vijf-technische-bedrijven-maakt-zich-zorgen-duizenden-nieuwe-vakmensen-nodig~af4a8a7e/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.bing.com%2](https://www.ad.nl/werk/vier-op-de-vijf-technische-bedrijven-maakt-zich-zorgen-duizenden-nieuwe-vakmensen-nodig~af4a8a7e/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.bing.com%252)

ACVO (z.d.). *Safety walk.* Geraadpleegd op 7 december 2022, van <https://acvo.nl/advies-en-begeleiding/safetywalk/>

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.

Bauer, T., (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM. Geraadpleegd op 7 december, van <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bauer, T., (2013). *Onboarding: Enchancing New Employee Clarity and Confidence.* Geraadpleegd op 7 december 2022, van [https://www.researchgate.net/profile/Talya-Bauer-2/publication/286447174\_Onboarding\_Maximizing\_role\_clarity\_and\_confidence/links/566995 bf08ae1a797e375c5a/Onboarding-Maximizing-role-clarity-and-confidence.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Talya-Bauer-2/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence/links/566995%20bf08ae1a797e375c5a/Onboarding-Maximizing-role-clarity-and-confidence.pdf)

Van den Berg, M. (2015). ‘Onboarden’ van nieuwe medewerkers: meer dan traditioneel investeren? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *31*(2).

Ten Berge, L., Oteman, M., Van Kooten, J. (2016). *inleiding organisatiekunde.* Bussum:Uitgeverij Coutinho.

Bergman, M., & Sok, J. (2010). *Welkom!* Kosmos Uitgevers bv.

Boersma, M., van der Torre, W., Janssen, J., & Sanders, J. (2018). Technische beroepen in transitie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *34*(3).

Boselie, P. & De Haas, S. (2022). Goed werkgeverschap in een krappe arbeidsmarkt: Het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel. FINAL (e-journal). Geraadpleegd op 30 november 2022, van [07082022\_Goed werkgeverschap in een krappe arbeidsmarkt - FINAL.pdf (uu.nl)](https://www.uu.nl/sites/default/files/07082022_Goed%20werkgeverschap%20in%20een%20krappe%20arbeidsmarkt%20-%20FINAL.pdf)

Boxman, E., Flap, H., & Weesie, J. (1994). Personeelsselectie door werkgevers: het belang van diepte-informatie. *Mens en Maatschappij*, *69*(3), 303-321.

Bicaku, A., Zsilak, M., Theiler, P., Tauber, M., & Delsing, J. (2021). Security standard compliance verification in system of systems. *IEEE Systems Journal*.

Brandén, J., & Sandberg, L. (2019). Governing safety through the politics of community? A governmentality analysis of the practice of ‘safety walks’ in three Swedish cities. 1-19. <https://doi.org/10.1080/13562576.2021.1894916>

CBS (z.d.). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 5 november 2022, van [Spanning op de arbeidsmarkt (cbs.nl). https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt](https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt)

Christiansen, L., & Stein, M. (2010). *Succesfull onboarding.* United States of America: Copyright.

Cuelenaere, B., & Veldhuis, V. (2011). *Herintreding werkloze 55-plussers*. Raad voor Werk en Inkomen.

Davila, N., & Pina- Ramirez, W. (2018). Effective onboarding. United States of America: Copyright law.

Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever:* Een opdracht van het ministerie van Economische zaken. NIDI Rapport, 27.

Deming, W. (1986). Out of the Crisis. Cambridge: MIT-CAES. Deursen.

Dieleman, F., & Musterd, S. (1991). Maatschappelijke veranderingen en de herstructurering van de Randstad. *Geografisch Tijdschrift*, *25*(5), 490-501.

Doyen, G., & Lamberts, M. (2001). *Hoe zoeken werkzoekenden?* Perstekst 1 maart 2001.

Essent (z.d.). *Wat is goedkoper: stroom of gas*? Geraadpleegd op 7 november 2022, van <https://www.essent.nl/kennisbank/stroom-en-gas/energierekening/wat-is-duurder-gas-stroomsent>

Folkerts, M. (2011).*Gezocht: Een onderzoek naar een medewerker die de organisatie niet verlaat* [Afstudeeropdracht]. Universiteit Utrecht.

Gort, K. (2015). *Spraak en impressie: een onderzoek naar de invloed van powerful speech en vloeiend taalgebruik op de eerste impressie* [Afstudeeropdracht]. Universiteit Utrecht.

Henkens, K., Remery, C., Schippers, J., & van Doorne-Huiskes, A. (2000). Wat doen werkgevers bij krapte? *Economisch Statistische Berichten*, 960-962.

Henriksen, K., Battles, J., Keyes, M., & Grady, M. (2008). *Advances in patient Safety: New Directions and alternative Approaches.* United Stated of America: Copyright Permissions.

Huykman, E. (2019). Het onboarding-proces bij Elver (Nieuw-Wehl) [Bachelor Thesis, HRM]. HBO Kennisbank.

Kamer, T. (2009). *Vaststelling begroting Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2009.* Geraadpleegd op 7 november 2022**,** van[Vaststelling begroting Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2009 - 31700 X 91 Brief van de staatssecretaris van defensie - Rijksbegroting.nl](https://archief.rijksbegroting.nl/2009/kamerstukken,2009/3/5/kst128401.html)

Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.

Kluijtmans, F., & Kampermann, A. (2017). *Leerboek HRM.* Noordhoff Uitgevers*.*

Konings, J., & Persyn, D. (2010). Waarom worden vacatures moeilijk ingevuld?. *VIVES-Briefings*, 1-12.

Koning ter Heege, R. (2010). *Introductie: Een goed begin is het halve werk: Onderzoek naar criteria voor een succesvol introductieprogramma binnen Flowserve Hengelo* [Afstudeeropdracht] Universiteit Twente.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

Meyer, A., & Bartels, M. (2017). The impact of onboarding levels on perceived Utility: organizational Support and jobs statisfication. *Journal of organizational Psychology*, (17), 10-27.

Oden, P., & Offers, E. (2018). Opleiden voor de krapte op de arbeidsmarkt.

Van Ours, J. C. (1992). 100.000 vacatures: kansen en bedreigingen. *Tijdschrift voor Politieke Ekonomie*, *14*(4), 11-21.

Ranta, T., & Martikainen, S. (2017). SAFE SCHOOLS TROUGH SAFETY WALKS. Copyright.

Rijckaert, R. (2017). Enterprise Social Networks: competentie-, autonomie-en verbondenheidsgevoel van medewerkers.

Roels, F. (2007). Er zijn vacatures en vacatures. *De Tijd,* 1-2.

Roos, T. (2022). *Binden en boeien van de Generatie Y medewerker in de zorg: een kwalitatief onderzoek naar de push-en pullfactoren voor Generatie Y pedagogisch medewerkers in de jeugdzorg* [Afstudeeropdracht]Universiteit Twente.

Schijvenaars, V. (2010). *Hollen of stilstaan? Een onderzoek naar: De beïnvloeding van de intentie om te blijven (dan wel te vertrekken) van medewerkers tussen de 31 en 45 jaar met salarisschaal 10 of hoger bij de gemeente Leidschendam-Voorburg* [Afstudeeropdracht] Utrecht Universiteit

Schreurder Peters, R., & Boomkamp, J. (2009). Psychologie de hoofdzaak. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Shein, E. (1999). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum

Sif (z.d.). *Bedrijfsprofiel.* Geraadpleegd op 7 november 2022, van [Sif Group | Bedrijfsprofiel (sif-group.com)](https://sif-group.com/nl/bedrijfsprofiel/?gclid=CjwKCAjwrdmhBhBBEiwA4Hx5g0FQypJNcnNo10lPTSpPIcq-3Asd3rmxXdLI4N6f20TKqBMg2R5EJxoCyPIQAvD_BwE)

Van der Spek, M. (2019). *BMW Group Nederland: Een onderzoek naar de rol van Training Academy bij de onboarding van dealmedewerkers* [Afstudeeropdracht] Hogeschool Leiden.

Stichting OOM (2021). Nieuwsbrief februari. Geraadpleegd op 14 maart 2022, van https://www.oom.nl/Nieuwsbrief/Nieuwsbrief-februari-2022/Dit-gebeurde-in-2021-op-de-arbeidsmarkt-in-alle-se

Stichting OOM (2022). *Werkgevers & Werknemers.* Geraadpleegd op 27 december 2022 , van <https://www.oom.nl/Sectorcijfers>

Stolk, A., & Vaas, F. (2016). Het einde van de loopbaan komt voor velen te vroeg. *Geron*, *18*, 4-7.

Tiebout, A. (2021). *Leidinggevende en collega’s zijn pijlers voor inzetbaarheid: Een onderzoek naar de rol van gepercipieerde inzetbaarheid op de vertrekintentie van zorgmedewerkers in de Nederlandse sector zorg en welzijn* [Afstudeeropdracht]. Utrecht Universiteit

Van Tiggelaar, B. (2019). *De agenda voor succesvol veranderen.* Arnhem: Mi Academy.

UWV (z.d.). *27 oplossingen voor personeelstekorten.* Geraadpleegd op 15 maart 2023, van <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/oplossingen-voor-personeelstekorten>

Vandenbroucke, A. (2017). Onboarding alleen is niet voldoende. *HR Magazine*, (8), 1370-6640.

Verhoeven, N. (2018). Wat is onderzoek? Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.

Verhoeven, A. (2019). *Onboarding.* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Verhoeven, A. (2012). *Recruitment*. Amsterdam: Pearson Benelux Bv.

Verhoeven, A. (2016). *Recruitment.* Amsterdam: Pearson Benelux Bv.

Van der Vliet, M. (2022). Competentiemanagement bij Heros Sluiskuil B.V. (*Sluiskuil)* [Bachelor Thesis HZ University of Applied Sciences] HBO Kennisbank.

Wesselink, F. (2017). *Baan- en organisatieaantrekkelijkheid: Een onderzoek naar welke baan en-organisatiekenmerken jong talent belangrijk vinden?* [Afstudeeropdracht] Saxion Hogescholen Deventer

Westerhof, D. (2014). *De introductie van stagiaires: Een onderzoek naar hoe de introductie van stagiaires van het UMCG tot stand is gekomen* [Afstudeeropdracht] Hogeschool Leeuwarden.

World of Education (2019). *Safety walks.* Geraadpleegd op 7 december 2022, van <https://worldofeducationmag.com/2019/03/26/safety-walks/>

Zartl-Klik, A., (2012). *Process Safety Focused Management Walk-Arounds for an Offshore Facility.* Copyright: Australia.

Zinsmeister, J., Middelkoop, D., & Maanen, M. (2020). Naar een duurzame toekomst? Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie. *Tijdschrift voor HRM. (23),* 1-23. Geraadpleegd op 22 maart van*,* [*https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Van-Middelkoop/publication/342277668\_Naar\_een\_duurzame\_toekomst\_Het\_belang\_van\_vakmanschap\_van\_oudere\_werknemers\_bij\_de\_transitie\_naar\_een\_meer\_duurzame\_industrie/links/5eeb89de299bf1faac5f4296/Naar-een-duurzame-toekomst-Het-belang-van-vakmanschap-van-oudere-werknemers-bij-de-transitie-naar-een-meer-duurzame-industrie.pdf*](https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Van-Middelkoop/publication/342277668_Naar_een_duurzame_toekomst_Het_belang_van_vakmanschap_van_oudere_werknemers_bij_de_transitie_naar_een_meer_duurzame_industrie/links/5eeb89de299bf1faac5f4296/Naar-een-duurzame-toekomst-Het-belang-van-vakmanschap-van-oudere-werknemers-bij-de-transitie-naar-een-meer-duurzame-industrie.pdf)

## Bijlage 1 Totstandkoming Interventie

##### Interview 1 nieuwe medewerker

1. **Hoe wordt de onboarding ervaren?**

De onboarding wordt op dit moment rommelig ervaren. Zo moeten we als nieuwe medewerker allemaal op de eerste dag een veiligheidsinstructie maken, maar dat werkte al niet. Toen hebben ze aangegeven dat ze later nog een mail zouden sturen, maar die is niet verstuurd. Dit houdt in dat ik zonder een veiligheidsinstructie aan het werk ben gegaan. Ik ben hier uiteindelijk zelf achteraan gegaan, omdat ik werken zonder veiligheidsinstructie niet gepast vond.

1. **Wat valt er op aan de onboarding?**De duidelijkheid en structuur ontbreekt. Nieuwe medewerkers in de fabriek lopen niet zo snel naar hun hallcoördinators, maar eerder naar collega’s. De afstand is groot tussen de hallcoördinators en nieuwe medewerkers. Een nieuwe medewerker wordt niet geïntroduceerd en staat in een keer in een hal te werken. De productie moet door.
2. **Wat zouden eventuele verbeteringen kunnen zijn?**

Een nieuwe medewerkers zou meer wegwijs moeten worden gemaakt binnen het bedrijf. Nu kom je als nieuwe medewerker binnen en je moet veel achter dingen aangaan. De verwachtingen zijn niet helder en er wordt niet duidelijk gecommuniceerd. Daarnaast verlopen de systemen niet zoals het zou moeten. Mijn druppel heeft het ook niet meteen gedaan.

1. **Hoe ervaar je de cultuur?**

Nieuwe medewerkers worden niet geïntroduceerd. Er is een groot verschil tussen medewerkers die al langer bij Sif werkzaam zijn en medewerkers die nieuw zijn. Vast personeel wat al langer bij Sif werkzaam is, weet wat ervan hem/haar wordt verwacht. Nieuw personeel weet eigenlijk niet wat voor cultuur er heerst.

1. **Hoe ervaar je de connectie?**

De connectie tussen afdelingen ervaar ik als een verbeterpunt. Mijn leidinggevenden weet vaak nog niet eens bij wie ik waar moet zijn, laat staan ik zelf. Ik weet niet bij wie ik waarvoor ik moet zijn. Ik heb laatst met mijn leidinggevende zelfs moeten zoeken voor tot bij de juiste persoon te komen.

1. **Hoe ervaar je de regels, normen en waarden incl. huishoudelijk reglement?**

Op de portal van Sif kan je verschillende documentatie vinden over het bedrijf. Ik wist in het begin niet eens dat er een Sif portal was Laat staan de documenten. De code of conduct had ik nog nooit van gehoord. Ik volg eigenlijk een beetje de groep hierin.

##### Interview 2 nieuwe medewerker

1. **Hoe wordt de onboarding ervaren?**

Onboarding is zeker een aandachtspunt voor Sif. Ik weet nog steeds niet bij wat voor een soort bedrijf ik nu werk en wat ze willen bereiken. Ik denk als ik meer onder de arm aan het begin was genomen, dat ik vanaf aanvang een beter gevoel had gehad.

1. **Wat valt er op aan de onboarding?**De structuur ontbreekt. Ik weet niet wat er van mij wordt verwacht. Je wordt best wel aan je lot overgelaten. Voor mijn gevoel doet iedereen maar wat denkt dat goed is. Voor mijn gevoel mag er zeker meer aandacht worden besteed aan het inwerken van nieuwe medewerkers. Je wilt als nieuwe medewerker toch ergens bij horen?
2. **Wat zouden eventuele verbeteringen kunnen zijn?**Veiligheid en saamhorigheid zijn dingen waar Sif het altijd over heeft. Echter, vind ik dat er onvoldoende tijd wordt geïnvesteerd aan de veiligheid binnen de organisatie. Iedereen doet maar wat voor mijn idee. Daarnaast moeten alle medewerkers een VCA-examen behalen voordat ze aanvangen bij Sif. Hier wordt niet altijd even nauwkeurig naar gekeken. Terwijl ze wel aangeven dat dit prioriteit heeft. De saamhorigheid is ver te schoppen. Ik weet wie mijn leidinggevenden zijn, maar verder kom ik niet echt. Verdere leidinggevenden ken ik niet echt. Dit zou in mijn inziens wel anders kunnen.
3. **Hoe ervaar je de cultuur?**

Ik weet niet echt wat er voor cultuur er heerst binnen de organisatie. Ik weet niet wat Sif als organisatie nu graag zou willen. Ze waren een familiebedrijf, maar dat zijn ze nu niet meer. Iedereen doet gewoon zijn werk en daar blijft het bij.

1. **Hoe ervaar je de connectie?**

Ik zou graag ook meer connectie willen met nieuwe medewerkers. Nu kom je als nieuwe medewerker binnen en kent niemand. Nu heerst er wel een mannencultuur, maar toch is het fijn dat je in de pauze bij iemand kan gaan zitten.

1. **Hoe ervaar je de regels, normen en waarden incl. huishoudelijk reglement?**

Ik weet niet echt welke regels er bij Sif gelden. Ze hechten veel waarden aan veiligheid al vind ik niet dat dit altijd serieus wordt genomen. Verder is er tussen zeggen en doen ook een groot verschil. Er zijn afdelingen die wel goed op elkaar zijn ingespeeld al moet ik zeggen dat het merendeel hier ook nog aandacht aan mag besteden.

##### Interview 3 nieuwe medewerker

1. **Hoe wordt de onboarding ervaren?**

De onboarding is minimaal. Als je geluk hebt met de leidinggevenden word je goed begeleid. Verder is het een tekortkoming dat er geen dag wordt georganiseerd voor nieuwe medewerkers. Ik vind dat persoonlijk jammer. Hierdoor wordt er door de onboarding niet het optimale er uit gehaald.

1. **Wat valt er op aan de onboarding?**

Er is geen structuur binnen het onboardingsproces. Veel leidinggevenden hebben hun eigen visie op de onboarding. Dit schept ook verwarring bij veel medewerkers. Niet iedereen weet daardoor waar hij/zij aan toe. Echter, is het toch belangrijk om een lijn te krijgen binnen het onboardingsproces. Zo weet iedereen vanaf aanvang al wat er van hem/haar wordt verwacht.

1. **Wat zouden eventuele verbeteringen kunnen zijn?**

Een onboardingdag voor alle nieuwe medewerkers zal zeker een grote verbetering zijn. Zo leren alle nieuwe medewerkers elkaar beter kennen en het bedrijf. Dit is zeker een verbetering van de organisatie. De saamhorigheid zal daardoor zeker worden vergroot.

1. **Hoe ervaar je de cultuur?**

De saamhorigheid is ver te zoeken onder het personeel. Er zijn wel afdelingen die volgens mij wel wat voor elkaar over hebben. Wel, vind ik dat dit nog te weinig gebeurt. Er zullen meer dingen met elkaar ondernomen moeten worden. Verder zal ik ook niet weten wat voor een cultuur er nu precies heerst binnen de organisatie.

1. **Hoe ervaar je de connectie?**

De connectie onder het nieuwe personeel is er niet echt. Het zal veel teweeg brengen als er meer met elkaar wordt gecommuniceerd. Zo leer je ook andere medewerkers beter kennen. Vaak is het toch handig als je meer personeel kent binnen de organisatie. Ook voor vragen in de toekomst, kan dat voordelig zijn.

1. **Hoe ervaar je de regels, normen en waarden incl. huishoudelijk reglement?**

Ik heb vernomen dat het huishoudelijk reglement niet meer leidend is. Ik heb het wel ontvangen, maar eerlijk gezegd nooit in gekeken. Als ik een vraag heb loop ik gauw naar mijn leidinggevende. Alleen is dat nog niet voorgekomen. Verder schijnt veiligheid leidend te zijn binnen de organisatie. Echter, vind ik dat hier nog meer aandacht aan mag worden besteed. Buiten het VCA-examen is het van belang dat er nog een keer wordt aangegeven hoe belangrijk veiligheid binnen Sif is.

##### Interview 4 nieuwe medewerker

1. **Hoe wordt de onboarding ervaren?**

Ik vond de onboarding aan de magere kant. Ik moet zeggen dat ik van een groot bedrijf als Sif meer had verwacht. Je verwacht toch dat je met open armen wordt ontvangen. Zeker als er sprake is van een krappe arbeidsmarkt.

1. **Wat valt er op aan de onboarding?**

Onboarding is een woord wat bij Sif nog niet optimaal verloopt. Leidinggevenden proberen wel wat te investeren in nieuwe medewerkers. Hier moet je wel als nieuwe medewerker geluk in hebben. Ik vind wel dat hier Sif als organisatie hiermee iets moet doen.

1. **Wat zouden eventuele verbeteringen kunnen zijn?**

Zoals bovengenoemd zou een onboardingdag wel kunnen helpen om de saamhorigheid te vergroten. Ook heb ik vernomen dat veiligheid binnen Sif erg belangrijk is. Ik heb het idee dat daar ook nog wel wat meer aandacht aan besteed mag worden. Iedereen doet een beetje zijn eigen ding.

1. **Hoe ervaar je de cultuur?**

Ik weet niet echt wat er voor cultuur heerst. Mijn collega’s zeiden dat het vroeger een familiebedrijf was, maar we zijn nu zo aan het groeien. Ik heb daardoor geen idee wat ze nu als bedrijf willen uitstralen.

1. **Hoe ervaar je de connectie?**

De onderlinge connectie kan worden versterkt door een dag te organiseren. Zo leer je toch het bedrijf op een andere manier kennen. Nu weet je niet hoe je bepaalde afdelingen moet bereiken of daarmee in contact kan komen.

1. **Hoe ervaar je de regels, normen en waarden incl. huishoudelijk reglement?**

De regels worden niet goed genoeg overgedragen als je het aan mij vraagt. Ik volg maar gewoon wat de rest doet. Zo ook bijvoorbeeld de belangrijke basisregel ‘veiligheid’, mag nog iets secuurder mee om worden gegaan. De hallcoördinatoren spreken je wel aan als je een fout maakt, maar ik vind dat dit ook vanaf aanvang beter mag worden behandeld.

##### Interview 1 langwerkende medewerker

1. **Hoe wordt de onboarding ervaren?**

Er wordt een mooi verhaal naar buiten gedragen, maar uiteindelijk komt Sif het niet na. In het écht wordt het toch heel anders ervaren. Er is slechte begeleiding en weinig aandacht voor de nieuwe medewerker.

1. **Wat valt er op aan de onboarding?**

Onboarding verloopt nu niet. Daar kan ik heel kort over zijn. We hebben wel al eens pogingen gewaagd om er veranderingen in te brengen, maar toen zijn we er ook weer mee gestopt, omdat het allemaal niet werkte.

1. **Wat zouden eventuele verbeteringen kunnen zijn?**

Een onboardindag zou kunnen helpen. Medewerkers moeten meegenomen worden in het bedrijf. Zo kan je ook een bepaalde trots uitstralen naar de nieuwe medewerkers. Nu dat er niks gedaan wordt, vind ik het echt schandalig. Zeker als zo’n groot bedrijf als Sif. Verder zal een onboardingboekje kunnen helpen. Hier hebben wij ook al eens een poging tot gewaagd maar heeft nergens toe geleid. In ieder geval moet een medewerker weten waar die moet zijn en bij een wat voor bedrijf hij/zij gaat werken.

1. **Hoe ervaar je de cultuur?**

Er heerst een eilandjescultuur. Tussen het managementteam en de werkvloer is er geen/nauwelijks verbinding. Alle leidinggevenden leven hun eigen cultuur na. Veel leidinggevenden hebben een eigen visie op de cultuur en dit wordt dan ook overdragen op de nieuwe medewerker. Er is op dit moment geen sprake van een gezamenlijke cultuur. Voor een nieuwe medewerker is het dan al helemaal lastig.

1. **Hoe ervaar je de connectie?**

Als we het hebben over de gehele organisatie. Dan is er een hele slechte connectie. Er zal iets gedaan moeten worden om de connectie tussen de afdelingen verbeteren. Onder de afdeling zelf is de connectie wel redelijk.

1. **Hoe ervaar je de verduidelijking/verheldering in taken?**

Ik zorg ervoor dat mijn team ze goed onder controle heeft al moet ik zeggen dat er sommige in de organisatie maar wat doen. Ze denken niet verder na. Dat is tegenwoordig ook de doelgroep waar we het mee moeten doen.

1. **Hoe ervaar je de regels, normen en waarden incl. huishoudelijk reglement?**

De regels moet je kennen als werknemer. Deze staan ook wel afgebeeld op sommige plaatsen in de fabriek. Echter, wordt er wel nog te weinig aandacht aan besteed. Dat zie je ook aan de toename van het aantal ongevallen. Verder is het huishoudelijk reglement veel te dik. Ik ben niet iemand die dit hele boek gaat doorlezen. Dat is mij echt teveel en onthoud ik toch niet.

##### Interview 2 langwerkende medewerker

1. **Hoe wordt de onboarding ervaren?**De onboarding wordt momenteel rommelig ervaren. Verantwoordelijkheden worden verschoven. Het is de bedoeling dat iedereen van zijn of haar eigen taak voldoende afweet en de verantwoordelijkheid ook echt neemt. Dit zal in de toekomst veel kunnen opleveren.
2. **Wat valt er op aan de onboarding?**

De onboarding verloopt momenteel rommelig. Dit kan veel beter georganiseerd worden. Zeker omdat we groter willen worden als bedrijf kan hier meer aandacht aan worden geschonken. Dit is iets waar wij als bedrijf iets mee moeten. We willen ons immers onderscheidend blijven opstellen.

1. **Wat zouden eventuele verbeteringen kunnen zijn?**

Verbeteringen die kunnen worden geïmplementeerd, zijn verbeteringen die kunnen uitwijzen op het organiseren van een onboardingdag. Hierdoor creëer je veel meer betrokkenheid en een hogere mate van verantwoordelijkheid bij de medewerkers.

1. **Hoe ervaar je de cultuur?**

Ik zou niet goed weten wat er nu voor een cultuur hangt binnen Sif. Het was voorheen een familiebedrijf en is nu uitgegroeid tot een beursgenoteerd bedrijf. Hierdoor weet ik soms niet wat voor een cultuur we nu als bedrijf willen uitstralen.

1. **Hoe ervaar je de connectie?**

De connectie onder de eigen afdeling is goed. Echter, is de connectie buiten de afdeling slecht. Dit had ik wel beter willen zien. Nu weet je vaak niet welke nieuwe medewerker nieuw is en welke al langer werkzaam is binnen Sif. De medewerkers die al heel lang bij Sif werkzaam zijn, herken je uieraard wel.

1. **Hoe ervaar je de verduidelijking/verheldering in taken?**

Voor mij zijn mijn taken helder. Maar ik kan me voorstellen dat, dat niet voor iedereen zo geldt. Sommige leidinggevenden zijn fanatiek om medewerkers goed in te werken en andere medewerkers moeten ingewerkt worden door collega’s. Dan moet je alweer geluk hebben dat die collega’s ook de taken goed uitleggen. Dit is namelijk niet altijd zo.

1. **Hoe ervaar je de regels, normen en waarden incl. huishoudelijk reglement?**

Het huishoudelijk reglement vind ik een fijn handboek om wel eens doorheen te kijken. Wel, vind ik het een te dik handboek om in een keer uit te lezen. Ik moet daarom ook toegeven dat ik er wel eens doorheen heb gebladerd, maar niet nauwkeurig heb gelezen.

##### Interview 3 langwerkende medewerker

1. **Hoe wordt de onboarding ervaren?**

De onboarding binnen mijn afdeling verloopt oké. Met oké bedoel ik dat er altijd ruimte is voor verbetering. Het is namelijk afdeling afhankelijk hoe de onboarding verloopt. Ik vind eigenlijk dat de organisatie een onbaording programma zou moeten opstellen wat voor alle nieuwe medewerkers hetzelfde zou moeten gelden.

1. **Wat valt er op aan de onboarding?**

Ik heb wel gehoord dat er eens een werkgroep binnen HR is opgeteld om de onboarding een nieuw jasje te geven. Echter, is dat tot op heden nog niet gebeurd. Ik vind eigenlijk dat alle nieuwe medewerkers in de watten zouden moeten worden gelegd.

1. **Wat zouden eventuele verbeteringen kunnen zijn?**

Een gezamenlijke onboardingdag zou een grote verbetering zijn voor de organisatie. Zo komen nieuwe medewerkers meteen warm ontvangen. Daarbij hebben ze ook meer het idee dat ze ergens bij horen. Hier doe je als bedrijf goed aan.

1. **Hoe ervaar je de cultuur?**

De cultuur binnen de organisatie is onbekend. We waren voorheen een familiebedrijf, maar of we dat nog steeds zijn, vraag ik me af. We willen als bedrijf teamspirit creëren, maar dan moeten we zeker nog wel wat investeren.

1. **Hoe ervaar je de connectie?**

De connectie met mijn eigen afdeling is goed. Buiten mijn eigen afdeling wordt het al lastiger. Met sommige collega’s moet je 4 weken van tevoren al een gesprek inplannen, mocht je ze willen spreken. Dit wekt bij mij soms wel irritaties op. Je wilt namelijk wel iemand op korte termijn kunnen spreken als het dringend is.

1. **Hoe ervaar je de verduidelijking/verheldering in taken?**

De verduidelijking en de verheldering van taken, is voor mij duidelijk. Al moet ik zeggen dat sommige collega’s maar rennen, zonder na te denken. Ik heb daardoor mijn twijfels of iedereen wel zo goed wordt ingewerkt.

1. **Hoe ervaar je de regels, normen en waarden incl. huishoudelijk reglement?**

Het huishoudelijk reglement is een mooi boek, maar mag wel wat gebruiksvriendelijker worden gemaakt. Ik denk dat niet alle productiemedewerkers het huishoudelijk reglement lezen, zeker ook omdat het zo dik is.

## Bijlage 2 Portal bericht voor alle nieuwe medewerkers

Onboarding is een belangrijk onderdeel van het inwerkprogramma van nieuwe collega’s. Tot nu toe was er bij Sif een onboarding checklist voor leidinggevenden om hen te ondersteunen bij het inwerken van nieuwe medewerkers. Die checklist had betrekking op praktische functie gerelateerde zaken die geregeld moesten worden voor een nieuwe collega. Echter vinden we het ook belangrijk dat nieuwe collega’s elkaar en leren kennen en een goed beeld krijgen van Sif.

Daarom hebben we het onboarding proces uitgebreid met een informatieve en interactieve ochtend waarin we nieuwe collega’s laten kennismaken met elkaar en met onze organisatie.Op 6 maart organiseren we de eerste onboarding-ochtend in Roermond voor collega’s die sinds september 2022 in dienst zijn van Sif. Deze onboarding-ochtend zullen we iedere twee maanden herhalen voor nieuwe collega’s die na maart 2023 in dienst komen.

**Hoe ziet deze dag eruit?**

* 9:15 - 9:30 uur Ontvangst bij de receptie (gebouw 4). Hier word je opgehaald door Octavie Verburg van HR.
* 9:30 - 10:00 uur Welkomstwoord  door Lisa Verhoeven een van onze HR-Businesspartners. Zij zal jullie allemaal van harte welkom heten en wat vertellen over de belangrijkste kernwaarden van Sif
* 10:30 - 11:30 uur Safety walk. Dit onderdeel wordt gegeven door Pascal van de afdeling HSE. Er zal een rondleiding worden gegeven door de fabriek, maar er zal dieper in worden gegaan op veilig werken.
* 11:30 - 12:30 uur zal er een gezamenlijke lunch worden georganiseerd, waar diverse ondersteunende medewerkers van deze dag bij aan zullen sluiten.
* 12:30-13:30 uur zal er een workshop monopile bouwen worden georganiseerd.
* 13:30 uur einde en aanvang evaluatie

Dus wil jij Sif en je collega’s beter leren kennen? Meld je dan aan voor de onboarding-ochtend! Aanmelding kan tot en met 28 februari en dient in overleg te gebeuren met je leidinggevende. Als je 6 maart niet kunt, maar je wil wel graag deelnemen aan een onboarding-ochtend, stuur dan ook een mail met het verzoek om de volgende onboarding in juni bij te wonen.

Stuur je aanmelding naar Octavie Verburg  [hr@sif-group.com](mailto:hr@sif-group.com) Voor-achternaam en afdeling

Onboarding day March 6 in Roermond

Onboarding is an important part of the onboarding program for new colleagues. Until now, Sif had an onboarding checklist for managers to support them in training new employees. That checklist related to practical job-related matters that had to be arranged for a new colleague. However, we also think it is important that new colleagues get to know each other and get a good picture of Sif.

That is why we have expanded the onboarding process with an informative and interactive morning in which we introduce new colleagues to each other and to our organization. On March 6, we will organize the first onboarding morning in Roermond for colleagues who have been employed by Sif since September 2022. We will repeat this onboarding morning every two months for new colleagues who will join after March 2023.

***What will this day look like?***

* 9:15 - 9:30 am Reception at the reception (building 4). Here you will be picked up by Octavie Verburg from HR.
* 9:30 - 10:00 Word of welcome  by Lisa Verhoeven, one of our HR Business Partners. She will give you all a warm welcome and tell you about Sif's most important core values
* 10:30 - 11:30 Safety walk. This component is given by Pascal from the HSE department. There will be a tour of the factory, but there will be a deeper focus on safe working.
* 11:30 - 12:30 a joint lunch will be organized, which will be joined by various support staff of this day.
* A monopile building workshop will be organized from 12:30-1:30 pm.
* 13:30 end and time for evaluation

So do you want to get to know Sif and your colleagues better? Sign up for the onboarding morning! Registration is possible until 28 February and must be done in consultation with your manager. If you can't make it on March 6, but you would like to participate in an onboarding morning, please also send an email with the request to attend the next onboarding in June.

## Afbeelding met tekst, illustratie Automatisch gegenereerde beschrijvingBijlage 3 Aanmeldingsformulier nieuwe medewerker

|  |  |
| --- | --- |
| Voornaam, achternaam nieuwe medewerker |  |
| Telefoonnummer nieuwe medewerker |  |
| Naam werkzame afdeling |  |
| Contactgegevens leidinggevende(n) |  |
| Startdatum nieuwe medewerker |  |
| **Contactgegevens organisator**  Octavie Verburg  Stagiaire HR  Tel.: 06-29678463  E-mail: [o.verburg@sif-group.com](mailto:o.verburg@sif-group.com) |  |
|  |  |

**Let op: Voor alle leidinggevenden geldt het aanmeldingsformulier naar:** [**hr@sif-group.com**](mailto:hr@sif-group.com) **te sturen. In het onderwerp wordt ‘’nieuwe medewerker en de achternaam van de medewerker opgenomen. De mail is gericht naar: ‘Octavie Verburg, aangezien zij de organisator van de interventie is’.**

## Bijlage 4 Draaiboek interventie

|  |  |
| --- | --- |
| **9.15 uur melden bij de receptie** | De receptioniste heet alle nieuwe medewerkers van harte welkom en belt de organisator op als de eerste medewerker is gearriveerd. |
| **9.30 uur-10.00 uur Warm welkom kantine** | Dit warm welkom wordt gehouden door een HR-Business Partner. Het is de bedoeling tijdens dit warm welkom dat de nieuwe medewerkers al een goede eerste indruk krijgen. Het is de bedoeling dat dit dus niet te zakelijk gebeurt, maar op een luchtige manier overkomt op de nieuwe medewerkers. Echter, zullen de belangrijke doelstellingen en kernwaarden tijdens het welkomstwoord aan bod moeten komen. |
| **10.00 uur- 10.30 spullen ophalen magazijn en omkleden** | De medewerkers de persoonlijke beschermingsmiddelen moeten ophalen bij het magazijn. Als dat gereed is, kunnen de nieuwe medewerkers zich omkleden in de toegewezen bad lokalen. |
| **10.30 uur-11.30 uur Safety walk** | De twee HSE-medewerkers wachten onderaan de trap op de nieuwe medewerkers. Zij controleren eerst of de nieuwe medewerkers aan alle veiligheidsvoorschriften voldoen. Verder verdeelt HSE de groepen in 2. Afhankelijk van de groepsgrootte. Boven de 10 medewerkers, zal de groep in twee moeten worden gesplitst. |
| **11.30 uur-12.30 uur lunch** | De lunch zal geheel door Sif worden verzorgd. Er wordt met de receptionistes afgestemd in welke kantine de lunch mag worden gepresenteerd. In deze lunch zal er ook een MT-lid aansluiten die een praatje maakt met alle nieuwe medewerkers. Zo voelen de nieuwe medewerkers zich sneller verbonden aan de organisatie |
| **12.30 uur-13.30 uur workshop monopile** | Hierin wordt een workshop gegeven over hoe medewerkers een eigen monopile kunnen maken. De monopile wordt gemaakt aan de hand van papier, nietjes, plakband etc. Door dit te doen krijgen alle medewerkers een beeld wat Sif als organisatie maakt. De workshop zal in duo’s gedaan worden. Hierin staat teamwerk wat voor Sif van belang is zeker weer centraal. |
| **13.30 uur Einde en overhandigen rugzak** | Om 13.30 uur zal de workshop eindigen en krijgen alle nieuwe medewerkers een rugzak. In deze rugzak zit een kladblok een pen etc. |

## Bijlage 5.1 Veiligheidsinstructie Safety walk (Nederlands)

Vandaag zal er dieper worden in gegaan op bepaalde belangrijke veiligheidsregels binnen de organisatie. Er zijn twee HSE-medewerkers die verantwoordelijk zijn dat de veiligheidsregels binnen Sif worden nageleefd. Zij zullen jullie vandaag ook corrigeren als zij een onveilige handeling of situatie zien. Er zal eerst worden gekeken of jullie allemaal over de juiste pbm’s beschikken en of jullie ze allemaal op de juiste manier dragen/hanteren. Daarnaast zal er stil worden gestaan op een paar belangrijke veiligheidsregels binnen Sif. Als laatste zal er door de fabriek worden gewandeld en wordt er stilgestaan bij 3onveilige situaties en 3 onveilige handelingen. Het uiteindelijke doel is dat het veiligheidsgedrag van jullie wordt vergroot.

PERSOONLIJKE BESCHERMINGSMIDDELEN

PBM’s moeten worden gebruikt als gevaren niet bij de bron kunnen worden weggenomen. Onder pbm’s vallen alle uitrustingen die hiervoor door de werknemer gedragen of vastgehouden moeten worden. De functie van een pbm is het beschermen van de drager voor zijn veiligheid en gezondheid op het werk.

1. Voorbeelden van pbm’s. Kan je er een paar noemen?
2. Je twijfelt of je pbm nog in goede staat verkeert wat doe je?
3. Wanneer moet een pbm vervangen worden?
4. Jouw pbm is versleten, maar die van je collega ook, mag je deze dan ook voor hem/haar ruilen?

**TOOLBOX**

Een toolboxmeeting is een vergadering in informele sfeer over veiligheid, gezondheid en milieu, met interactieve deelname van alle aanwezigen Het overleg vindt plaats tussen direct leidinggevende en de groep die hij/zij aanstuurt.

1. Welke thema’s komen er aan bod bij een toolbox?
2. Wat verwachten jullie van een toolboxmeeting?
3. Welke onderwerpen vinden jullie waardevol of zouden jullie waardevol vinden om te bespreken?

**LMRA**

LMRA🡪 Laatste minuut risico analyse. Is een praktische methode voor de operationele medewerker zelf, in de laatste minuut voorafgaand aan het werk na te gaan of het werk veilig uitgevoerd kan worden. Het veiligheidsbewustzijn wordt dan vergroot om aan risico’s te denken.

1. Hoe vaak moet je een LMRA uitvoeren?
2. Voer je een LMRA alleen uit in de productie?
3. Moet je de LMRA alleen uitvoeren bij een nieuwe taak?
4. Wat is het doel van een LMRA?

**DE 7 LIFE SAVING RULES VAN SIF**



1. Wat vinden jullie van de 7 life saving rules?
2. Hoe leven jullie ze na in jullie werk?
3. Kan je voorbeelden geven wanneer je het lastig vindt om deze regels na te leven?

**STILSTAAN BIJ ONVEILIGE SITUATIES EN HANDELINGEN**

Een **onveilige handeling** is een handeling wat tot een ongeval kan leiden een **onveilige situatie** is een situatie waarin gewerkt wordt zonder dat aan de voorwaarden van veilig werken is voldaan die tot een ongeval kan leiden.

1. Voorbeelden van onveilige situaties en onveilige handelingen
2. **OPDRACHT: Loop door de fabriek en beschrijf 3 onveilige situaties en 3 onveilige handelingen. Bespreek dit met je groepje en met de HSE-medewerker**

## Bijlage 5.2 Veiligheidsinstructie Safety walk (Engels)

**SAFETY INSTRUCTION**

Today, we will go deeper into certain important safety rules within the organization. There are two HSE employees who are responsible for complying with the safety rules within Sif. They will also correct you today if they see an unsafe act or situation. We will first check whether you all have the right PBM’s and whether you all wear/handle them correctly. In addition, a few important safety rules within Sif will be discussed. Finally, there will be walking through the factory and 3 unsafe actions will be considered. The ultimate goal is to increase your safety behavior.

**PBM’S**

PBM’s should be used if hazards cannot be removed at source. PBM covers all equipment that must be worn or held by the employee for this purpose. The function of a PBM is to protect the wearer for his safety and health at work.

1. Examples of PBM. Can you name a few?
2. You doubt if your PBM is still in good condition what do you do?
3. When should a PBM be replaced?
4. Your PPE is worn out, but so is your colleague's, can you also exchange it for him/her?

**TOOLBOX**

A toolbox meeting is an informal meeting about safety, health and the environment, with interactive participation of all attendees. The consultation takes place between the direct supervisor and the group he/she manages.

1. Which themes are covered in a toolbox?
2. What do you expect from a toolbox meeting?
3. What topics do you find valuable?

**LMRA**

LMRA( Last minute risk analysis. Is a practical method for the operational employee himself, in the last minute prior to work, to check whether the work can be carried out safely. Safety awareness is then increased to think about risks.

1. How often should you perform an LMRA?   
2. Do you only run an LMRA in production?  
3. Do you only have to run the LMRA on a new task?   
4. What is the purpose of an LMRA?

**THE 7 LIFE SAVING RULES FROM SIF**



1. What do you think of the 7 life saving rules?

2. How do you live them in your work?

3. Can you give examples when you find it difficult to comply with these rules?

**REFLECTING ON UNSAFE SITUATIONS AND ACTIONS**

An unsafe act is an act that can lead to an accident, an unsafe situation is a situation in which work is done without the conditions of safe working that can lead to an accident have been met.

Examples of unsafe situations and unsafe actions ASSIGNMENT: Walk through the factory and describe 3 unsafe situations and 3 unsafe actions.

Discuss this with your group and with the HSE employee

## Afbeelding met tekst Automatisch gegenereerde beschrijvingBijlage 6 Instruction workshop monopile

### Bijlage 6.1 Case instruction monopile

Afbeelding met tekst, illustratie

Automatisch gegenereerde beschrijving

BUILD YOUR OWN MONOPILE

Learning goal

To get an insight into the way monopiles are designed the way they are.

Game goal

Designing and building a monopile with an optimized strength-to-weight ratio.

Every participant will manufacture a miniature monopile. The paper strips simulate the steel plates which are used to build a real monopile. Participants are free to use paper in a creative way to design a monopile. The base plate takes care for using a set diameter of 8 cm at the bottom of the monopile. In reality, this monopile has a more narrow top diameter. The miniature monopile should have a narrow top to make sure the transition piece with a diameter of 4 cm will fit.

Rules

* Build the monopile construction in the base plate
* The total length including the base plate has to be at least 45 centimeters
* Make use of the paper, scissors, tape and/or stapler
* Try to use as little paper as possible
* Focus the design on the strength of the monopile, so that it can carry as much weight as possible in proportion to its strength
* It is not allowed to attach the paper to the base plate nor to the transition piece
* Make sure the transition piece will fit in the monopile
* The score will be written down by the game master. Inform the game master about your (team) name
* The winner will be the team or participant with the highest strength-to-weight ratio

Take a moment for overthinking your design before starting to build your monopile. The strength-to-weight ratio is calculated by dividing the load by the weight of your monopile. The maximum load capacity will be measured by adding load. Pay attention while doing this, so you can analyze and explain the possible cause of collapse.

### Bijlage 6.2 Teacher instruction monopile

Afbeelding met tekst, illustratie

Automatisch gegenereerde beschrijving

BUILD YOUR OWN MONOPILE

Learning goal

To get an insight into the way monopiles are designed the way they are.

Game goal

Designing and building a monopile with an optimized strength-to-weight ratio in order to maximize the profit.

Duration

Sif presentation: 10 minutes Animation video: 90 seconds Introduction time: 10 minutes Game duration: 30 minutes

Participants per game

One game set could be used for up to 50 participants. The participants could be split up into duos, each having its own game set. The game master is free to decide about the appropriate grouping.

Requirements

Delivered:

For this game, 25 game sets are ready to be used by a maximum of 50 participants.

Materials for 25 game sets:

* Unlimited sheets of paper, 9.5cm x width of an A4 paper, 80 grams per square meter.
* 25x base plates
* 25x case instructions
* 25x measuring tapes
* 25 x staplers
* 25 x scissors
* 25x adhesive tape rolls

Materials required for weight control:

* 1x scale, in wooden base
* 1x scale, for heavy weights
* 1x funnel
* 25x transition pieces
* 2000 grams load

Preparation of the game

Every time the game is played, mind the disposable parts of the game: paper, tape, staples, case instructions. Make sure enough pieces of paper are cut in the same sizes. Practice the game once, to make sure you know the game well. To play the game, make a grouping plan and place the collected items per game set on tables.

Open the excel sheet to keep the scores of the teams. Project it on a big screen to make it visible for the participants. Open a timer. This is useful for participants to keep a close eye on the time during building. Be sure to have at least two game masters. One game master will work on the excel sheet. The other game master will help answering questions, help participants, hand out materials if needed, and weigh the monopiles. In the excel sheet, cells are locked, only the yellow cells and the team names need to be filled in.

Excel sheet

Two versions of the excel sheet are available: one with locked cells, except the yellow cells that need to be filled in, and one that is unlocked. The latter can be used to make adjustments in the excel sheet, while the former is very practical during the case. The locked version prevents accidental adjustments in the excel sheet.

* Only the yellow cells and the row of cells for the team names should be filled in.

Fill in the following information:

* At first, the team names.
* Check if every team has checked one time the box ‘0-20g’. When teams buy more paper, check the next category, up to a maximum of 60 grams.
* After the first five minutes, teams have to pay an ‘urgent order fine’ on top of their paper order.
* Row six can be unhidden to have an option for ‘20g steel price drop’. More info will follow below.
* Extra supplies can be purchased. In this case, fill in the drop-down menu per set of staples and/or roll of tape.
* Use a drop-down menu to fill in the amount of times the transition pieces get tested on a monopile.

When the monopiles are finished:

* Fill in the weight of each monopile, excluding the weight of the base plate, transition piece, or load.
* Fill in the maximum carried load. The weight of the transition piece is included.
* The strength-to-weight ratio will become visible automatically.
* When the weight of the monopile is filled in, participants can look-up in the calculation aid what load should be reached to carry 5x or 10x its own weight. As a game master, pull attention towards this calculation aid, to help the participants and to increase the competition during weighing. A bonus will be added automatically.
* Disqualifications: when finishing more than 10 minutes late, fill in ‘15’ in the time drop-down menu, the excel sheet will have cells turning red.
* Read the strength-to-weight ratio in the excel sheet. The five highest scores will light up in green automatically. The highest scores will have the highest profit as well.

Opening instructions and gameplay

* Give a short introduction about monopiles by:
  + Showing the Sif presentation
  + Showing a scale model to provide an impression of the size of monopiles
  + Pointing out the components monopiles consist of
  + Showing the short animation video provided
* Explain the case instructions and hand them out.
* Be clear about the time limit. The introduction takes 10 minutes, the game will take strictly 30 minutes. Explain the deadline rules.
* Emphasize that the goal is to get the best strength-to-weight ratio, by spending as little as possible to achieve the most valuable monopile.
* Make sure the rules are clear before selling the pieces of paper.

Keep track of the time and amount of paper, tape and staples bought by each team.

* In case the participants have made too many similar choices by e.g. being economical in purchasing paper, you can give an extra 2 minutes to buy paper at a reduced price (20 grams for €100.000,-) to diversify the game. For this, use the hidden row six in the excel sheet.
* The carried load before collapsing is the load that will be written down.

This means the game master should keep an eye on the scale when adding a load.

* Explain that participants should think about the why the monopile collapses or overturns the way it does. To aid in starting this discussion, see the following example questions:
  + What can participants learn about their construction?
  + What could have been constructed differently?
  + What are strong construction elements other participants built?
  + And overall: can participants identify certain difficulties that occur in the designing and building process of a monopile?

Weighing

Have a clean copy of the excel sheet ready as a back-up.

1. Check if the participants complied with the rules. If not, they must be disqualified. In case participants took more than 10 minutes extra to build their monopile,

they must be disqualified as well. If the excel sheet is filled in correctly, disqualification will be shown by cells turning red.

1. Weigh the monopile without its bottom plate and note down the weight. Place the monopile in the baseplate again.
2. Tare the scale (T).
3. Place the transition piece in the monopile. It weighs approximately 33 grams and should count as a load as well.
4. Add load and keep an eye on the indicated weight.
5. Participants should observe what happens to their monopile while adding load.
6. Note down the maximum load the monopile was able to endure.

Game conclusion

Check if the minimum height of 45 cm (including the base plate) is reached, and check if the baseplate and/or transition pieces are removable, instead of being attached to the paper with tape. If not, a team or participant did not comply to the requirements and is disqualified. If a team has red cells in the excel sheet, they are disqualified as well. All succeeded monopiles will be compared by

their strength-to-weight ratio. For a quick overview, make use of the excel sheet. The winner has the monopile with the highest strength-to-weight ratio, and so the highest profit. Announce the winner.

## Bijlage 7.1 Evaluatieformulier voor alle nieuwe medewerkers

Interviewvragen 6 maart 2023 toegepast volgens he evaluatiemodel van Kirkpatrick (1924)

**Niveau 1 (Ervaring interventie)**

1. In hoeverre was de aanleiding duidelijk van het organiseren van het programma?
2. Hoe vond je dat de organisatie was van deze dag?
3. Wat vind je een aanbeveling voor deze dag?
4. Welk onderdeel vond je het leukste van deze dag?
5. Welk onderdeel vond je het minst leuke aan deze dag?

**Connectie**

1. In hoeverre heb je met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken? **(uitkomst deel 1)**
2. In hoeverre heb je het gevoel dat je andere afdelingen en collega’s hebt leren kennen? **(uitkomst deel 2)**
3. In hoeverre draagt dit programma bij aan het makkelijker contact leggen met andere afdelingen en collega’s **(effect)**

**Cultuur**

1. In hoeverre heb je de kernwaarden van de organisatie tijdens deze dag leren kennen? **(uitkomst)**
2. Hoe ga je binnen je team laten blijken dat je de kernwaarden onder de knie hebt? Je kunt hier voorbeelden bij gebruiken **(effect)**
3. Hoe zorg je ervoor dat jouw afdeling/collega’s allemaal even betrokken blijven bij de kernwaarde(n)? **(niveau 2)**

**Compliance**

1. In hoeverre heeft dit programma bijgedragen aan het sneller herkennen van onveilige situaties? **(uitkomst)**
2. In hoeverre ga je nu veiliger te werk en zal je als medewerker meer stilstaan bij veilig werken? **(effect)**
3. In hoeverre durf jij andere collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties? **(niveau 3)**

## Bijlage 7.2 Evaluatieformulier nieuwe medewerkers (Engels)

**Interviewquestions 6 March 2023 applied according to he evaluation model of Kirkpatrick (1924)**

**Level 1 (Experience intervention)**

1.To what extent was the reason for organising the programme clear?

2.How did you feel the organisation was of this day?

3.What do you think is a recommendation for this day?

4.Which part did you like best about this day?

5.What part did you like the least about this day?

**Connection**

1.To what extent were you able to get to know 3 new staff members? (outcome part 1)

2.To what extent do you feel you got to know other departments and colleagues (outcome part 2)?

3.To what extent does this programme contribute to easier contact with other departments and colleagues (effect)

**Culture**

1.To what extent did you learn about the organisation's core values during this day (outcome)?

2.How will you demonstrate within your team that you have mastered the core values? You can use examples here (effect)

3.How will you ensure that your department/colleagues all remain equally committed to the core value(s)? (level 2)

**Compliance**

1.To what extent has this programme contributed to faster recognition of unsafe situations? (outcome)

2.To what extent do you now work more safely and, as an employee, will you give more thought to working safely? (effect)

3.To what extent do you dare to speak to other colleagues about unsafe actions/situations? (level 3)

## Bijlage 7.3 Indeling Interviews 6 maart ’23

Beste nieuwe medewerker,

Hieronder de planning van de interviews na afloop van het onboarding programma. Mochten jullie vragen hebben, dan hoor ik het graag. Voor vragen kunnen jullie mij contacteren via; [o.verburg@sif-group.com](mailto:o.verburg@sif-group.com) of 06-29678463. Onderstaand vinden jullie welke respondent jullie zijn. Het is belangrijk dat jullie deelnemen aan de interviews, zodat er een concreet beeld kan worden geschetst voor het programma. Het interview zal plaatsvinden in de ruimte: hal 15 kantoor. Gelieve even plaats te nemen als er nog een interview gaande is.

Dear new employee,

Below is the schedule of interviews following the onboarding programme. Should you have any questions, please let me know. For questions, you can contact me at; o.verburg@sif-group.com or 06-29678463. Below you will find which respondents you are. It is important that you participate in the interviews so that a concrete picture can be drawn for the programme. The interview will take place in the space: hall 15 office. Please take a seat if another interview is in progress.

|  |  |
| --- | --- |
| Respondent 1 | 13.30-14.00 uur |
| Respondent 2 | 14.00-14.30 uur |
| Respondent 3 | 14.30-15.00 uur |
| Respondent 4 | 15.00-15.30 uur |
| Respondent 5 | 15.30-16.00 uur |
| Respondent 6 | 16.00-16.30 uur |
| Respondent 7 | 16.30-17.00 uur |
| Respondent 8 | 17.00-17.30 uur |

## Bijlage 7.4 Interviewvragen ondersteuners (niveau 1) Kirkpatrick (2006)

Beste ondersteuner,

Dank je wel voor je ondersteuning van deze dag. Graag zou ik een interview met je willen inplannen om de ervaringen van het programma duidelijk te krijgen. De korte interviews zullen op 7 maart vanaf 9.00 uur plaatsvinden. Dit is dus een dag na het organiseren van het programma.

1. In hoeverre ben je tevreden over jouw rol?
2. In hoeverre had je een andere rol tijdens dit programma willen aannemen?
3. In hoeverre ben je tevreden over de tijdsindeling van het programma?
4. In hoeverre ben je tevreden over de organisatie van het programma?

|  |  |
| --- | --- |
| Ondersteuner 1 | 9:00 uur |
| Ondersteuner 2 | 9:20 uur |
| Ondersteuner 3 | 9:40 uur |

## Bijlage 8 Interviews nieuwe medewerkers

Interview vragen 6 maart 2023 toegepast volgens he evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006)

Interview 1 nieuwe medewerker

**Ervaring (niveau 1) NM= Nieuwe medewerker, IN= interviewer**

1. In hoeverre was de aanleiding duidelijk van het organiseren van het programma?

**NM: De aanleiding was duidelijk. Mijn leidinggevende had mij goed geïnformeerd.   
IN: Waar merkte je aan dat je goed was geïnstrueerd?   
NM: Mijn leidinggevende gaf op tijd aan tijdens het arbeidvoorwaardengesprek dat ik moest deelnemen aan het onboarding programma.   
IN: Wat vond je er zelf van?**

**NM: Ik had er zelf ook wel behoefte aan om deel te nemen.   
IN: Waarom als ik vragen mag?**

**NM: Dan leer je ook andere nieuwe medewerkers kennen.**

**NM: Dat is toch wel belangrijk voor die onderlinge connectie.   
IN: Dank je wel. Dan gaan we nu door naar de volgende vraag.**

1. Hoe vond je dat de organisatie was van deze dag?  
   **NM: Ik vond de organisatie van de dag goed. Ik ben erg tevreden over hoe de dag was ingedeeld.   
   NM: Het leuke was, dat ik medewerkers heb gesproken, die ik wellicht niet snel zou spreken.   
   IN: Hoe zou dat komen?**

**NM: Ik denk ook als je open staat voor een gesprek en je doet er je best voor, dat iedereen binnen Sif het interessant vindt om je beter te leren kennen.   
NM: Dat doet me wel echt goed.**

**IN: Dat is wel mooi om te horen.   
NM: Dan gaan we weer naar de volgende vraag.**

1. Wat vind je een aanbeveling voor deze dag?  
   **NM: Ik had meer interactie gewild.   
   IN: kan je dat verder toelichten?**

**NM: Zeker   
NM: Ik vond bij de Safety walk te weinig interactie. Bij het welkomstwoord begon dat wel al een beetje, maar tijdens de Safety walk kakte het een beetje in.   
IN: Mag ik vragen hoe je denkt dat dat komt?**

**NM: Ja, ik denk door degene die de Safety walk gaven. Zij gaven het meer als een rondleiding dan dat er op de instructie stond.**

**IN: Bedoel je de instructie die je voorafgaand aan de Safety walk hebt gekregen?**

**NM: Ja, die was ook heel duidelijk.**

**IN: oké, dank je wel voor je feedback**

1. Welk onderdeel vond je het leukste van deze dag?  
   **NM: Ik vond de workshop monopile bouwen het leukste.   
   IN: Mag ik vragen hoe dat komt?**

**NM: Ja, toen je aangaf dat we met iemand moesten samenwerken, die je niet zo goed kende, leerde ik ook iemand anders vanuit een heel ander perspectief kennen.   
NM: Dat vond ik wel echt van toegevoegde waarde.**

1. Welk onderdeel vond je het minst leuke aan deze dag?  
   **NM: Het minst leuke aan de dag vond ik toch echt wel de Safety walk. Ik denk dat het leuk zou zijn geweest als de instructie was aangehouden.   
   NM: Helaas was dat nu niet het geval.**

**IN: Hoe denk je dat dat kan?   
NM: Ik had het idee dat de begeleider van de Safety walk een beetje zijn eigen draai aan het gooien was.   
NM: Terwijl hij gewoon de instructie kon overnemen.   
NM: Dat stoorde mij wel.**

**Connectie**

1. In hoeverre heb je met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken? (uitkomst deel 1) **NM: Ik heb zeker met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken.   
   IN: Kwam het door de elementen van het programma of meer door jezelf?   
   NM: Nou, ik moet zeggen dat je door de het welkomstwoord al een goede eerste indruk krijgt van het personeel.   
   NM: Daarbij vond ik tijdens de lunch en workshop monopile ook een echte interactie. Dat vond ik wel heel leuk.   
   NM: Je leert dan echt elkaar op een andere manier kennen.   
   IN: Heb ik het daarbij goed begrepen dat je door middel van de workshop monopile bouwen en de lunch mensen op een andere manier hebt leren kennen?**

**NM: Ja, dat klopt inderdaad.**

1. In hoeverre heb je het gevoel dat je andere afdelingen en collega’s hebt leren kennen? (uitkomst deel 2) **NM: Ik heb zeker het gevoel dat ik andere collega’s en afdelingen heb leren kennen. Zo had ik nog geen kennisgemaakt met HR.  
   NM: Dit is toch altijd een belangrijke afdeling.   
   NM: Ik vond het daardoor ook fijn dat we kennis hebben kunnen maken met de HR-directeur.   
   NM: Zeker omdat je dan toch iemand zijn gezicht.   
   IN: Wat bevorderde nog meer het contact?   
   NM: Door middel van zo’n dag en iedereen die zich in het begin voorstelde, leer je ook de diverse afdelingen van Sif kennen.   
   NM: Hierdoor weet je ook sneller waarvoor je waar terecht kan.   
   NM: Wat ik ook nog heel prettig vond aan het programma is dat je tijdens deze dag een MT-lid leert kennen.   
   NM: Hier heb je doorgaans niet snel contact mee.   
   IN: Is het dan zo dat je het wel waardevol vond dat er verschillende partijen aan het onboarding programma deelnamen?   
   NM: Ja, echt wel.**
2. In hoeverre draagt dit programma bij aan het makkelijker contact leggen met andere afdelingen? **(effect)**   
   **NM: Doordat ik veel nieuwe collega’s heb leren kennen, is het gemakkelijker om contacten te leggen.   
   NM: Normaal zou je niet zo snel op een vreemde medewerker afstappen, dat doe ik nu wel sneller.   
   IN: Mag ik vragen hoe dat komt?**

**NM: Ja, dat komt ook omdat ik ze nog niet eerder heb gezien en na zo’n dag ga je daar toch meer op letten.**

**Cultuur**

1. In hoeverre heb je de kernwaarden van de organisatie tijdens deze dag leren kennen? **(uitkomst)   
   NM: Ik heb de kernwaarden tijdens deze dag zeker leren kennen.   
   NM: Deze kwamen tijdens het welkomstwoord al bij stil.   
   NM: Het fijne daaraan was dat ik voorheen de kernwaarden nog niet kende, maar dat ik ze tijdens het deze dag heb leren kennen.**

**IN: In hoeverre vond je het de moeite waard om de kernwaarden tijdens het welkomstwoord te behandelen?   
NM: Ja, ik vond het juist heel fijn, omdat de kernwaarden toch heel erg belangrijk zijn voor de organisatie.   
IN: Klopt het dan wel dat je tijdens het welkomstwoord meer bij de kernwaarden stilstond?   
NM: Ja.**

1. Hoe ga je binnen je team laten blijken dat je de kernwaarden onder de knie hebt? Je kunt **hier voorbeelden bij gebruiken (effect)   
   NM: Ik had daar wel al over nagedacht.   
   NM: Ik wil eigenlijk een van mijn kernwaarden meenemen in het doelstellingsgesprek.  
   NM: Zo houd ik mezelf daar meer mee bezig.**
2. Hoe zorg je ervoor dat jouw afdeling/collega’s allemaal even betrokken blijven bij de kernwaarde(n)? **(niveau 2)   
   NM: Ik ben zelf wel iemand die graag andere motiveert.   
   NM: Ik denk ook dat we er als team meer bij stil moeten staan.   
   NM: Nu is het vaak even snel, snel onze werkzaamheden moeten af, maar juist stilstaan bij de kernwaarden voor de organisatie is zo belangrijk.   
   NM: Als we ze dan ook nog als team naleven, ben ik al helemaal tevreden.**

**Compliance**

1. In hoeverre heeft dit programma bijgedragen aan het sneller herkennen van onveilige situaties? **(uitkomst)   
   NM: Toen wij tijdens de Safety walk aan het sparren waren over onveilige situaties, stond ik er wel meer bij stil.   
   In: Stond je er van tevoren minder bij stil?   
   NM: Nou, ja. Je let altijd wel op.   
   NM: Maar als je dan hoort hoe zwaar de gewichten zijn waar Sif als organisatie mee werkt, let je toch meer op.   
   NM: Ik vond het wel fijn, dat ik écht met mijn neus op de feiten werd gedrukt, toen ik zelf iets onveiligs deed.**

**IN: Zou ik morgen vragen wat dat precies was?**

**NM: Ja, dat had er mee te maken dat ik vergeten was mijn oordopjes in te doen.   
NM: Deze hadden we wel voorafgaand aan de Safety walk gekregen, maar ik had ze niet goed in gedaan.   
NM: Toen sprak een HSE-medewerker mij wel direct daarop aan.   
IN: Vond je het prettig dat de HSE-medewerker je aansprak tijdens de Safety walk?   
NM: Ja, dat vond ik prettig.**

1. In hoeverre ga je nu veiliger te werk en zal je als medewerker meer stilstaan bij veilig werken? **(effect)**.   
   **NM: Ik heb zelf wel leren stilstaan bij veilig werken.   
   NM: Ik had niet zo snel gedacht, dat we zo alert moesten zijn.**

**NM: Als ik zie hoeveel groot materiaal wij als Sif hebben, wil ik wel echt alerter zijn.   
NM: Ik zou het namelijk niet willen dat er iets ergs gebeurt.**

**IN: Waar zal je in de toekomst het meest op letten als je door de fabriek loopt?  
NM: Toch, wel het gebruiken van de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen.   
IN: Kan je dat wat nader toelichten?   
NM: Ja, als je niet de juiste schoenen draagt en er valt iets op je tenen, dan hebben we het niet over een gekneusde teen, maar eerder over een gebroken teen.   
NM: Hier moeten we ons wel bewuster van worden. Ook zeker als organisatie.**

1. In hoeverre durf jij andere collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties? **(niveau 3)**   
   **NM: Ik denk dat ik andere collega’s zeker durf aan te spreken.   
   NM: Het is ook voor hun eigen bestwil.   
   In: Wat vind je daar belangrijk aan?   
   NM: We moeten het samen doen en samen kunnen we die bewustheid vergroten.**

**IN: Ik heb met jou eerst over de ervaring gehad, daarna over de connectie, cultuur en als laatste compliance. Ben ik er volgens jou voldoende doorheen gegaan? Of wil je nog iets kwijt?   
NM: Nee, alles is mij wel duidelijk.**

Interview 2 nieuwe medewerker

Interview vragen 6 maart 2023 toegepast volgens he evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006)

**Ervaring (Niveau 1) NM= Nieuwe medewerker, IN= interviewer**

1. In hoeverre was de aanleiding duidelijk van het organiseren van het programma?   
   **NM: Ik werd er door mijn leidinggevende tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek van op de hoogte gesteld.   
   NM: Het gaf mij wel een warm gevoel dat Sif als organisatie zoiets organiseert.   
   NM: Dit had ik in het begin zeker niet verwacht.   
   IN: Hoe komt het dat je dit niet had verwacht?   
   NM: Ja, Sif is toch meer een mannencultuur.   
   NM: Je verwacht niet dat een organisatie waar een échte mannencultuur heerst er een onboarding programma wordt georganiseerd.   
   IN: Hoe vond je het toen je hoorde dat er een onboarding programma werd georganiseerd?   
   NM: Ik vond het wel meteen een mooi initiatief.   
   IN: Voelde je je ook gevleid om mee te doen?   
   NM: Ja, ik vind zo’n dingen altijd heel belangrijk. Je leert toch nieuwe mensen kennen tijdens zo’n dag.**   
   **IN: Neem ik het goed waar dat je het belangrijk vindt om nieuwe medewerkers te leren kennen tijdens zo’n dag?   
   NM: Ja, dat klopt inderdaad**.
2. Hoe vond je dat de organisatie was van deze dag?  
   **NM: Ik vond de organisatie van de dag goed geregeld.   
   NM: Mijn complimenten voor de organisator.   
   NM: Ze had ons heel goed opgevangen en bracht een fijne/luchtige sfeer in de groep.   
   IN: Hoe vond je de overlapping in elkaar?   
   NM: Ik vond de overlapping van het programma goed.   
   NM: Alleen had ik nog iets meer interactie nog leuker gevonden**.   
   **IN: Kan je een voorbeeld geven?**   
   **NM: Ja, ik vond de workshop monopile bouwen heel leuk. Je leert zo de cultuur van de organisatie op een andere manier kennen. Daarbij wordt de onderlinge connectie nog eens extra vergroot, doordat je met elkaar moet samenwerken.**
3. Wat vind je een aanbeveling voor deze dag?  
   **NM: Een aanbeveling vond ik nog meer interactie.**   
   **IN: In hoeverre vond je de interactie nu te weinig?   
   NM: Ik vond de interactie bij het de Safety walk aan de magere kant. Ik had meer interactie verwacht. Ik vond het daarbij wel raar toen ik de instructie las, dat ik het niet had verwacht dat er zo weinig interactie zou zijn.   
   IN: Heb je enig idee hoe dit kan?**   
   **NM: Ja, ik denk dat de HSE-medewerker zelf een idee had, hoe hij het wilde vormgeven. Dit vond ik ergens wel jammer, want de instructie was niet voor niks gemaakt.**   
   **IN: Wat vond je van de instructie?  
   NM: Ik vond de instructie goed en duidelijk.   
   IN: Wat vond je precies goed en duidelijk?   
   NM: De overloop in elkaar en het waren echt zo’n beginnersweetjes.**
4. Welk onderdeel vond je het leukste van deze dag?  
   **NM: Ik vond de workshop monopile het leukste aan de hele dag. Ik vond dat je de cultuur van de organisatie op een andere manier leerde kennen en de interactie vond ik heel leuk. Ik moest met iemand samenwerken, die ik nog niet goed kende. Dit schepte ook een bepaalde band.**
5. Welk onderdeel vond je het minst leuke aan deze dag?  
   **NM: Het minst leuke vond ik toch écht wel de Safety walk. Ik had meer interactie gewild. Dit vond ik aan de magere kant.   
   IN: We hebben het daar zojuist ook al over gehad.   
   IN: Denk je dat het écht aan de HSE-medewerker ligt?   
   NM: Het was jammer dat de HSE-medewerker zijn eigen draai aan de hele instructie gooide. Dit had hij beter niet moeten doen.   
   IN: Wat vond je er jammer aan?   
   NM: Ik denk als hij de instructie had opgevolgd was er veel meer interactie geweest en waren de basisregels duidelijker geworden.   
   NM: Dit vind ik wel een puntje van verbetering.   
   IN: Neem ik daaruit waar dat je de instructie wel in orde vond, maar de uitvoering minder?  
   NM: Ja, dat klopt.**

**Connectie**

1. In hoeverre heb je met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken? **(uitkomst deel 1)**   
   **NM: Ik heb zeker met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken. Ik vond het leuk om tijdens de lunch met nieuwe medewerkers te kletsen en ook heeft de workshop monopile daar zeker aan bijgedragen. Ik vond het een leuke groep en niet te groot.   
   IN: Neem ik daar uit waar dat de workshop monopile en de lunch hebben bijgedragen aan de onderlinge connectie?  
   NM: Ja, dat klopt.**

**IN: Wanneer zou het voor jou een te grote groep zijn?   
NM: Als we met 14 personen waren geweest, was het moeilijker te overzien. Nu was het een normale compacte groep.**

1. In hoeverre heb je het gevoel dat je andere afdelingen en collega’s hebt leren kennen? **(uitkomst deel 2)   
   NM: Ik heb zeker het gevoel dat ik andere afdelingen en collega’s heb leren kennen.   
   NM: Ik vond het heel fijn om de HR-directeur gesproken te hebben. Zo heb je toch een beter beeld van iemand.   
   IN: Wat denk je dat het met de onderlinge connectie kan doen?   
   NM: Ja, bijvoorbeeld wat ik net aangaf met de HR-directeur. Ik denk dat hij toch nu een concreter beeld heeft van wie ik als persoon ben.   
   NM: Je hebt toch met iemand kennisgemaakt.**
2. In hoeverre draagt dit programma bij aan het makkelijker contact leggen met andere afdelingen en collega’s **(effect)   
   NM: Ik denk dat ik nu gemakkelijker naar collega’s loop als ik vragen heb. Je wordt wel echt sterker en door zo’n dag.   
   IN: Hoe bedoel je sterker?   
   NM: Ja, sterker is misschien niet helemaal het juiste woord, maar je durft meer. Zo had ik het beter moeten uitleggen.   
   NM: Je kent immers iemand zijn/haar gezicht door deze dag en daardoor wordt het contact met die desbetreffende afdeling ook eenvoudiger.   
   IN: Waar komt dat precies door?**

**NM: Dat komt wel echt doordat je die persoon hebt leren kennen tijdens het onboarding programma en dan wordt het contact met die afdeling ook gemakkelijker.**

**Cultuur**

1. In hoeverre heb je de kernwaarden van de organisatie tijdens deze dag leren kennen? **(uitkomst)   
   NM: Ik kende de kernwaarden nog niet.   
   NM: Door middel van het eerste onderdeel het ‘welkomstwoord’ heb ik wel de kernwaarden goed leren kennen. Dit kwam ook door de interactie die er tijdens het welkomstwoord ontstond.   
   IN: In hoeverre had je de kernwaarden leren kennen zonder de interactie tijdens deze dag?   
   NM: Ik denk dat ik ze dan wel had gehoord, maar er minder bij had stilgestaan. Tijdens zo’n interactie sla je wel beter op.  
   IN: Klopt het dat het welkomstwoord heeft bijgedragen aan het leren kennen van de kernwaarden als ik jou zo hoor?  
   NM: Ja, dat klopt.**
2. Hoe ga je binnen je team laten blijken dat je de kernwaarden onder de knie hebt? Je kunt hier voorbeelden bij gebruiken **(effect)**   
   **NM: Ik vind teamwork zelf een hele mooie kernwaarde. Hier wil ik ook zeker met mijn team mee aan de slag. Je moet het uiteindelijk als team en uiteindelijk als organisatie doen. Ik denk dat het daarom heel belangrijk is, dat we er van bewust zijn dat we elkaar nodig hebben. Ik denk als we al beginnen met goed samen te werken, dat de rest van de kernwaarden ook op een gemakkelijkere manier kunnen worden nageleefd.**

**IN: Klopt het dat je jezelf ook kan vinden in de kernwaarde van teamwork?  
NM: Ja, haha dat klopt zeker. Ik ben een échte teamplayer.**

1. Hoe zorg je ervoor dat jouw afdeling/collega’s allemaal even betrokken blijven bij de kernwaarde(n)? **(niveau 2)   
   NM: Zoals ik zojuist al aangaf, is het heel gemakkelijk om met elkaar te blijven sparren. Aangeven dat de kernwaarden van belang zijn voor de organisatie, maar zeker ook in eerste instantie voor ons eigen team.  
   IN: Hoe ga je er mee om als er collega’s zijn die die kernwaarden niet willen naleven?**

**NM: Dan zal ik ze er zeker op aanspreken. Uiteindelijk heeft mijn collega destijds voor deze organisatie gekozen en daar horen ook kernwaarden bij. Deze zijn zeker ook belangrijk om na te leven.   
NM: De organisatie staat daar immers voor.**

**Compliance**

1. In hoeverre heeft dit programma bijgedragen aan het sneller herkennen van onveilige situaties? **(uitkomst)   
   NM: Door middel van de Safety walk en voornamelijk de instructie ben ik er achter gekomen dat onveilige situaties in de productie snel kunnen voorkomen.   
   IN: Wat is het belangrijkste wat je is bijgebleven?   
   NM: Dat is toch het goed dragen van de pbm’s.   
   IN: Waarom de pbm’s precies?   
   NM: Ik denk dat toch veel collega’s het onderschatten als je niet op de juiste manier je pbm’s gebruikt.   
   NM: Een ongeluk zit toch in een klein hoekje.**

**NM: Ik vond het wel positief dat de HSE-medewerker aanduidde hoe belangrijk die pbm’s zijn. Hier zou ik van tevoren veel te weinig bij stil hebben gestaan.   
IN: Neem ik daar uit waar dat je door de Safety walk pbm’s belangrijk bent gaan vinden?  
NM: Ja, dat klopt.**

1. In hoeverre ga je nu veiliger te werk en zal je als medewerker meer stilstaan bij veilig werken? **(effect)**   
   **NM: Ik zou wel meer stilstaan bij veilig werken. Dit komt ook doordat ik van de HSE-medewerker hoorde hoe snel er ongelukken gebeuren in de productie.  
   IN: Had je dit van tevoren verwacht?   
   NM: Nee, ik had van tevoren niet verwacht dat er zo snel ongelukken zouden plaatsvinden.**
2. In hoeverre durf jij andere collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties? **(niveau 3)**   
   **NM: Ik vind het ook belangrijk dat mijn collega’s zich bewust van zijn, dat ongelukken snel kunnen plaatsvinden. Ook buiten de productie. Je kan ook iets overkomen op je eigen werkplek. Dit gaf die HSE-medewerker wel goed aan.**

**IN: Wat vond je daar precies zo goed aan?   
NM: Ja, dat hij vertelde dat er snel een ongeluk kon gebeuren, waar je ook werkzaam bent. Dat had hij mooi uitgelegd met de LMRA.**

**IN: Ik heb met jou eerst over de ervaring gehad, daarna over de connectie, cultuur en als laatste compliance. Ben ik er volgens jou voldoende doorheen gegaan? Of wil je nog iets kwijt?   
NM: Nee, alles is mij wel duidelijk.**

Interview vragen 6 maart 2023 toegepast volgens he evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006)

Interview 3 nieuwe medewerker

**Ervaring niveau 1 (Niveau 1) NM= Nieuwe medewerker, IN= interviewer**

1. In hoeverre was de aanleiding duidelijk van het organiseren van het programma?   
   **NM: De aanleiding was zeker duidelijk.   
   NM: Ik moet wel zeggen dat mijn leidinggevende heel erg overtuigend mij heeft verteld over het programma.   
   IN: Wat deed dat met jou dat jouw leidinggevende zo enthousiast was?   
   NM: Dat maakte mij wel extra enthousiast om eraan deel te nemen.   
   IN: In hoeverre was je bereid om deel te nemen aan deze dag als je leidinggevende niet zo enthousiast had gereageerd?   
   NM: Ik denk dat ik dan minder snel mij had aangemeld.   
   NM: Alhoewel ik het wel heel belangrijk vind om anderen te leren kennen.   
   NM: Het is dus een beetje dubbel.**
2. Hoe vond je dat de organisatie was van deze dag?  
   **NM: Ik vond dat de organisator echt haar best had gedaan. Ik ben wel heel benieuwd als dit iemand gaat overnemen of het dan ook zo goed wordt georganiseerd. Zij verdient ook een dikke pluim van mijn kant.   
   IN: Wat vond je precies zo goed geregeld?   
   NM: Ik vond het heel fijn om te zien dat alle betrokkenen goed waren ingelicht. Dat zag je ook heel goed.   
   IN: Wat zag je precies heel goed?   
   NM: Je zag dat alle ondersteuners overal op tijd waren en dat vond ik wel fijn.   
   NM: Vaak zie je bij zo’n programma’s dat de onderdelen niet goed op elkaar afgestemd zijn. Dat was nu wel het geval.**
3. Wat vind je een aanbeveling voor deze dag?  
   **NM: Een aanbeveling van deze dag is echt meer interactie tijdens de Safety walk. Voor mijn gevoel was het meer een rondleiding.   
   NM: Dat vond ik jammer.   
   IN: Hoe merkte je precies dat het meer een rondleiding was?   
   NM: Nou, er was een instructie gemaakt en die hield de HSE-medewerker onvoldoende aan voor mijn gevoel.   
   IN: Wat zag je precies?   
   NM: Hij gooide er echt zijn eigen draai aan.**
4. Welk onderdeel vond je het leukste van deze dag?  
   **De Safety walk had leuk kunnen zijn, maar was nu minder leuk doordat de HSE-medewerker de instructie niet goed opvolgde.   
   IN: Wat vond je het meest storend?   
   NM: Het meest storende is dat je eigenlijk van een Safety walk verwacht dat je bewuster wordt van veilig werken. Door alleen een rondleiding bereik je dat niet.   
   IN: Wat zou hierin een aanbeveling volgens jou zijn?   
   NM: Ik zou proberen een andere HSE-medewerker te vragen voor dit onderdeel. Ik denk dat het ook een beetje aan het karakter ligt van deze ondersteuner.   
   IN: Waarom denk je dat precies?  
   NM: Ik denk doordat hij ook dit niet even deed. Hij had ook de instructie vast, maar volgde nog zijn eigen weg.   
   IN: Maar terug te komen op wat je het leukste vond?  
   NM: Dat vond ik toch echt wel de workshop monopile bouwen, omdat je daar echt de cultuur van de organisatie op een andere wijze leerde kennen.   
   NM: Je moet dan in een keer wat knutselen en dat is toch heel anders in een keer.   
   NM: Het was leuk en luchtig.   
   IN: Wat maakte het leuk en luchtig?   
   NM: Ik denk ook de onderlinge sfeer in combinatie iets maken waar Sif voor staat.**
5. Welk onderdeel vond je het minst leuke aan deze dag?  
   **NM: Het minst leuke vond ik de Safety walk. Maar dat had ik net al aangegeven.**

**IN: Ik wilde vragen hoe komt dat precies?  
IN: Maar daar hebben we het zojuist al over gehad.   
NM: Ja, dat klopt. Het ligt denk ik echt aan de persoonlijkheid van die HSE-medewerker.**

**Connectie**

1. In hoeverre heb je met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken? **(uitkomst deel 1)**   
   **NM: Ik heb zeker met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken.   
   IN: Kan je hier een voorbeeld van geven waar dat aan lag?   
   NM: Ja, tijdens het welkomstwoord ontstond er al een vorm van een interactie. Daarnaast hebben de lunch en workshop monopile daar zeker aan bijgedragen.   
   NM: Tijdens de lunch ben ik ook bij andere nieuwe collega’s gaan zitten. Het was ook leuk om met hun een praatje te maken.   
   IN: En wat merkte je aan de workshop monopile bouwen?   
   NM: Ja, daar was iedereen lekker losjes. Ook omdat we van de organisator in groepjes van 2 moesten werken, die we nog niet kende. Dat bevorderde ook het onderlinge samenwerken**.
2. In hoeverre heb je het gevoel dat je andere afdelingen en collega’s hebt leren kennen? **(uitkomst deel 2)   
   NM: Ik heb zeker ook andere afdelingen leren kennen. Ik vond het heel leuk om kennis te maken met het MT-lid en met de HR-directeur.   
   IN: Ik hoor nu dat je alleen expliciet het MT-lid en de HR-directeur benoemt. Hoe vond je het kennismaken met de HSE-medewerker?**

**NM: HSE is zeker een belangrijke afdeling van Sif. Ik ben ook blij dat ik hun heb leren kennen. Anderzijds vond ik de persoon van HSE gewoon minder. Niet zo spontaan. Dat vond ik jammer.   
IN: Waar merkte je dat aan?   
NM: Ja. Je merkte dat de HSE-medewerker wel heel erg zijn best deed. Echter, kwam zijn enthousiasme niet helemaal over.   
IN: Waar denk je dat dat door kwam?   
NM: Ik denk ook zijn manier van praten.   
NM: Je merkte wel dat hij veel wist van zijn vak, maar dit gewoon op niet zo’n enthousiaste manier overbracht.   
IN: In hoeverre heeft de manier van overbrengen te maken ten aanzien van de kwaliteit?  
NM: Ja, veel.   
NM: Ik denk als de HSE-medewerker het op een andere manier had overgebracht. Dat hij veel meer had kunnen bereiken.**

1. In hoeverre draagt dit programma bij aan het makkelijker contact leggen met andere afdelingen en collega’s **(effect)   
   NM: Ik denk zeker dat dit programma daaraan bijdraagt. Ik vind ook wel dat de belangrijkste afdelingen zijn gevraagd om dit programma te ondersteunen.   
   IN: In hoeverre miste je de aanwezigheid van een andere afdeling?   
   NM: Eigenlijk niet. HSE, HR en zeker ook MT zijn belangrijke afdelingen.**

**NM: Het MT, heb je doorgaans sowieso niet zo vaak mee te maken, maar het was heel erg leuk om met zo iemand gesproken te hebben.**

**IN: Begrijp ik het nu goed dat je tevreden bent over de samenstelling van de ondersteuners?  
NM: Ja dat klopt.**

**Cultuur**

1. In hoeverre heb je de kernwaarden van de organisatie tijdens deze dag leren kennen? **(uitkomst)   
   NM: Ik heb de kernwaarden van Sif tijdens deze dag zeker leren kennen. Ik stond daar van tevoren niet echt bij stil.   
   IN: Komt het doordat je nieuw bent dat je onvoldoende stilstond bij de kernwaarden?  
   NM: Dat heeft er zeker mee te maken, maar ik betwijfel ook of mij iemand daarvan op de hoogte had gebracht.   
   IN: Kan ik hieruit uit concluderen dat je twijfelt of je anders op de hoogte was gebracht over de kenwaarden?   
   NM: Ja, wat ik nu al heb gemerkt heeft iedereen het heel druk binnen Sif en wordt er onvoldoende tijd vrijgemaakt voor het overbrengen van de kernwaarden.   
   IN: In hoeverre vind je het naleven van de kernwaarden belangrijk?  
   NM: Ik vind dat heel belangrijk.   
   NM: Het staat toch écht voor de organisatie.**
2. Hoe ga je binnen je team laten blijken dat je de kernwaarden onder de knie hebt? Je kunt hier voorbeelden bij gebruiken **(effect)**   
   **NM: Ik wil deze ook meenemen in mijn kpi’s voor aankomend jaar. Ik had van mijn leidinggevende gehoord dat ik kpi’s moest opstellen. Ik denk dat het naleven van de kernwaarden heel belangrijk zijn.   
   IN: Kan ik hieruit opmaken dat je de kernwaarden wil doorvoeren voor je zelf?  
   NM: Ja, dat klopt inderdaad.  
   IN: In hoeverre sta je er voor open dat anderen je daarop aanspreken als je deze niet goed naleeft?   
   NM: Dat vind ik heel belangrijk.   
   NM: Zo word ik er alleen maar meer bewust van.**
3. Hoe zorg je ervoor dat jouw afdeling/collega’s allemaal even betrokken blijven bij de kernwaarde(n)? **(niveau 2)   
   NM: Ik zal mijn collega’s er ook op aanspreken als zij de kernwaarden niet naleven. Het is namelijk wel belangrijk dat zij daar achter staan.   
   IN: Wat doe je als een collega/afdeling het niet met de kernwaarden eens is?   
   NM: Dan vraag ik mij af of deze collega wel bij de organisatie hoort.   
   NM: De organisatie heeft namelijk de kernwaarden niet voor niks opgesteld.**

**Compliance**

1. In hoeverre heeft dit programma bijgedragen aan het sneller herkennen van onveilige situaties? **(uitkomst)   
   NM: Ik ben er nog niet helemaal tevreden over. Ik had hier bewuster van gemaakt moeten worden. Ik vind dat de afdeling HSE ons daar beter in mee had moeten nemen.   
   IN: Wat had volgens jou beter gekund?  
   NM: De HSE-medewerker had meer interactie kunnen brengen tijdens se Safety walk.   
   NM: Dat vind ik echt het belangrijkste verbeterpunt van de hele dag.   
   IN: Hoe zou dat volgens jou opgelost kunnen worden?**

**NM: Ik zal toch een andere HSE-medewerker de volgende keer benaderen voor zo’n programma.**

**NM: Wellicht krijg je er toch meer uit.   
IN: Merk ik hieruit op dat dat je ontevreden bent over de expertise van de ondersteuner?  
NM: Ja, dat klopt.**

1. In hoeverre ga je nu veiliger te werk en zal je als medewerker meer stilstaan bij veilig werken? **(effect)**   
   **NM: Ik heb wel echt geleerd hoe belangrijk veilig werken is.   
   IN: Hoe kwam dat?  
   NM: Dit kwam wel voornamelijk door de duidelijke instructie.   
   IN: Ik vond dat de instructie heel duidelijk was en het gaf je ook een duidelijk beeld van wat invloed kan hebben op veilig werken.**
2. In hoeverre durf jij andere collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties? **(niveau 3)**   
   **NM: Ik durf zeker mijn collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties.   
   IN: Hoe komt het dat je dat durft?   
   NM: Dat is voornamelijk omdat ik heb gezien hoe groot de impact kan zijn als je dat niet doet.   
   IN: Hoe bedoel je dat precies?**

**NM: Toen ik door de fabriek liep zag ik hoe groot de apparatuur was waar Sif mee werkt.   
IN: Wat deed dat precies met jou?**

**NM: Ik dacht wel. Ik moet hier niet alleen mezelf maar ook mijn collega’s voor gaan beschermen.**

**IN: Ik heb met jou eerst over de ervaring gehad, daarna over de connectie, cultuur en als laatste compliance. Ben ik er volgens jou voldoende doorheen gegaan? Of wil je nog iets kwijt?   
NM: Nee, alles is mij wel duidelijk.**

Interviewvragen 6 maart 2023 toegepast volgens he evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006)

Interview 4 nieuwe medewerker

**Ervaring (niveau 1) NM= Nieuwe medewerker, IN= interviewer**

1. In hoeverre was de aanleiding duidelijk van het organiseren van het programma?   
   **NM: Deze was zeker duidelijk.   
   IN: Hoe kan het dat de aanleiding zo duidelijk was?   
   NM: Omdat mijn manager tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek aangaf dat het onboarding programma zo van belang was.   
   IN: Wat vond je ervan dat je manager dit tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek aanhaalde?   
   NM: Ja, dat is eigenlijk hét moment om iemand er voor uit te nodigen, dus dat was zeker de goede timing.   
   IN: Hoe bracht jouw leidinggevende de uitnodiging voor deze dag?   
   NM: Mijn leidinggevende bracht het op een enthousiaste manier. Hierdoor had ik meteen zin in het onboarding programma.   
   IN: In hoeverre heeft die enthousiasme jou beïnvloed?   
   NM: Het gaf mij wel meteen een goed gevoel.   
   NM: En ik vind het zelf ook belangrijk om aan het begin van mijn carrière bij Sif te investeren in connecties.**
2. Hoe vond je dat de organisatie was van deze dag?  
   **NM: Ik moet echt mijn complimenten geven aan de organisator van de dag.   
   IN: Wil je dat wat verder toelichten?  
   NM: Ja, ze had alles goed geregeld. Ook de timing van alle onderdelen van de dag waren goed op elkaar afgestemd.   
   NM: Ik denk zeker dat er veel tijd in heeft gezeten om alles te organiseren.   
   IN: Waarom heb je dat gevoel daarbij?  
   NM: Ja, als ik kijk welke instructies, PowerPoint etc. allemaal geregeld waren, kan ik mij voorstellen dat ze er veel in heeft geïnvesteerd.**
3. Wat vind je een aanbeveling voor deze dag? **NM: Een aanbeveling vind ik meer een interactieve Safety walk. Ik vond de Safety walk meer een rondleiding.   
   IN: Mag ik vragen waarom je het meer een rondleiding vond?   
   NM: Er was een instructie gemaakt voor de Safety walk wat echt leek op een Safety walk. Alleen de uitvoering daarvan was een rondleiding.   
   IN: Hoe denk je dat, dat komt?  
   NM: Ik denk dat het aan de HSE-medewerker komt die de Safety walk begeleidde. Hij gaf meer een rondleiding en keek slecht naar de instructie.   
   IN: Waar zag je dat aan?   
   NM: Hij keek niet echt aan het blaadje en noemde wat dingen op wat helemaal niet op dat blaadje stond.**
4. Welk onderdeel vond je het leukste van deze dag?  
   **NM: Het leukste vond ik de workshop monopile bouwen. De cultuur van de organisatie oftewel wat de organisatie produceert, wordt nu in werkelijkheid gebracht. Ik vond deze interactie ook heel leuk.   
   IN: Wat vond je het leukste aan de workshop?   
   NM: De interactie onder elkaar en het nabootsen van de monopile.   
   IN: Zou je deze workshop ook aan andere groepen aanbevelen?  
   NM: Ja zeker. Het is heel leuk om zo’n monopile te knutselen. Het is leuk voor alle leeftijden.**
5. Welk onderdeel vond je het minst leuke aan deze dag?  
   **NM: Het minst leuke van deze dag vond ik de Safety walk. Maar dat heeft voornamelijk te maken met de uitvoering daarvan.   
   IN: Zijn er nog verder dingen die je daaraan willen aanvullen. Buiten dat wat je bovenstaand hebt benoemd?  
   NM: Nee, ik heb er verder niks aan toe te voegen meer.**

**Connectie**

1. In hoeverre heb je met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken? **(uitkomst deel 1)**   
   **NM: Ik heb zeker met 3 nieuwe medewerkers kennisgemaakt. Hier was ook de tijd voor tijdens de lunch en de workshop.   
   IN: Wat was je gevoel erbij dat je kennis kon maken met andere medewerkers?   
   NM: Ik vond het superleuk om andere collega’s te leren kennen.   
   NM: Ik vond het leuk om andere collega’s te leren kennen, die ik voorafgaand nog helemaal niet zo goed kende.   
   IN: Draagt het ook bij aan het versterken van de onderlinge connecties?   
   NM: Zeker wel. Ik heb echt het gevoel dat ik nieuwe medewerkers heb leren kennen, die ik heb leren kennen door deze dag.**
2. In hoeverre heb je het gevoel dat je andere afdelingen en collega’s hebt leren kennen? **(uitkomst deel 2)**   
   **NM: Ik heb zeker het gevoel dat ik andere collega’s en afdelingen heb leren kennen.   
   IN: Welke afdelingen, collega’s vond je het fijnst om te leren kennen?   
   NM: Ik vond het leuk om andere nieuwe medewerkers te leren kennen, maar zeker ook de HR-directeur en het MT.   
   IN: Wat vond je er zo prettig aan om het MT en de HR-directeur te leren kennen?  
   NM: Omdat ik er nu echt een concreet beeld bij heb, wie zij zijn. Dat vond ik heel fijn.**   
   **IN: Kan ik daaruit opmerken dat je de aanwezigheid van het MT en de HR-directeur prettig vond?  
   NM: Ja, zeker wel.**
3. In hoeverre draagt dit programma bij aan het makkelijker contact leggen met andere afdelingen en collega’s **(effect)   
   NM: Ik denk dat ik in de toekomst wel gemakkelijker naar de afdeling HSE loop of HR voor vragen. Dus ik vind het wel fijn dat ik ze tijdens deze dag heb leren kennen.   
   IN: Mis je nog andere afdelingen tijdens deze dag?   
   NM: Ik denk dat dit wel echt de belangrijkste afdelingen zijn.   
   IN: Wat maakt dit de belangrijkste afdelingen voor jou?  
   NM: HR is natuurlijk belangrijk voor vragen die over personeelszaken gaan en MT spreek je niet zo snel. Verder vind ik HSE belangrijk, omdat veiligheid de belangrijkste basisregel van Sif is.  
   IN: Kan ik hieruit opmaken dat je geen aanvullende afdelingen aanbeveelt voor dit onboarding programma?  
   NM: Dat klopt helemaal.**

**Cultuur**

1. In hoeverre heb je de kernwaarden van de organisatie tijdens deze dag leren kennen? **(uitkomst)   
   NM: Ik heb de kernwaarden van de organisatie zeker deze dag leren kennen.   
   IN: In hoeverre was je voor deze dag op de hoogte van de kernwaarden?  
   NM: Ik was voor het programma nog niet op de hoogte van de kernwaarden.   
   NM: Ik heb misschien in het begin zo’n boekje meegekregen, maar ik heb daar vrij weinig mee gedaan.   
   IN: In hoeverre vind je het belangrijk dat de kernwaarden van Sif tijdens deze dag worden behandeld?   
   NM: Ik vind dat heel erg belangrijk. Je moet namelijk wel als nieuwe medewerker de kernwaarden kennen vind ik.   
   NM: Hier staat de organisatie voor.**
2. Hoe ga je binnen je team laten blijken dat je de kernwaarden onder de knie hebt? Je kunt hier voorbeelden bij gebruiken **(effect)**   
   **NM: Ik wil de kernwaarden meenemen in mijn kpi gesprek.   
   IN: Hoezo wil je deze meenemen in je KPI gesprek?   
   NM: Omdat het dan een doelstelling voor mij wordt en dat ik mij daar meer op ga focussen. De kernwaarden blijven immers belangrijk voor de organisatie, dus ook voor mij.**
3. Hoe zorg je ervoor dat jouw afdeling/collega’s allemaal even betrokken blijven bij de kernwaarde(n)? **(niveau 2)   
   NM: Ik vind sowieso teamwork erg belangrijk. Teamwork is een van de kernwaarden.   
   IN: Hoezo vind je teamwork zo belangrijk?  
   NM: Daar begint het allemaal mee.   
   NM: Ik ben ervan overtuigd dat je vanuit teamwork heel veel kan bereiken.**

**Compliance**

1. In hoeverre heeft dit programma bijgedragen aan het sneller herkennen van onveilige situaties? **(uitkomst)   
   NM: Ik moet zeggen dat ik sneller onveilige situaties zal herkennen. Door middel van de instructie goed te lezen, ben ik mij er meer bewust van geworden.   
   IN: Heeft alleen de instructie daaraan bijgedragen of ook de Safety walk?   
   NM: Grotendeels heeft instructie daaraan bijgedragen.   
   IN: Ik blijf de Safety walk aan de magere kant vinden.   
   IN: Kan ik hieruit opmaken dat je wel tevreden was over de instructie?  
   NM: Ja, ik was zeker wel tevreden over de instructie.**
2. In hoeverre ga je nu veiliger te werk en zal je als medewerker meer stilstaan bij veilig werken? **(effect)**   
   **NM: Door middel van met elkaar er over gesproken te hebben, zal ik er bewuster van worden en ik heb ook wel een beeld wat belangrijk is. Het had alleen nog duidelijker kunnen zijn, als de HSE-medewerker echt de instructie had opgevolgd.   
   IN: In hoeverre heb je nog andere opmerkingen of verbeterpunten hierop?  
   NM: Die heb ik verder niet meer.**
3. In hoeverre durf jij andere collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties? **(niveau 3)**   
   **NM: Dit is afhankelijk hoe hecht ik met mijn team ben.   
   IN: Betekent dat, dat je niet altijd je team op belangrijke zaken durft aan te spreken?   
   NM: Het ligt bij mij inderdaad aan de setting.   
   IN: Ik heb met jou eerst over de ervaring gehad, daarna over de connectie, cultuur en als laatste compliance. Ben ik er volgens jou voldoende doorheen gegaan? Of wil je nog iets kwijt?   
   NM: Nee, alles is mij wel duidelijk.**

Interviewvragen 6 maart 2023 toegepast volgens he evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006)

Interview 5 nieuwe medeweker

**NM= Nieuwe medewerker, IN= interviewer**

**Ervaring (niveau 1)**

1. In hoeverre was de aanleiding duidelijk van het organiseren van het programma?   
   **NM: De aanleiding van de dag was zeker duidelijk bij mij.   
   IN: Mag ik vragen waarom de aanleiding van deze dag zo duidelijk was?   
   NM: Ja, dat kwam wel echt door de manager.   
   IN: Hoe had de manager het programma overgebracht?   
   NM: Ja, ze zei het tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek en vervolgens stond er ook nog een bericht op de portal.   
   IN: In hoeverre had je meteen zin in dit programma?   
   NM: Mijn leidinggevende bracht het heel spontaan over en het bericht op de portal stimuleerde mij al helemaal om eraan deel te nemen.**
2. Hoe vond je dat de organisatie was van deze dag?  
   **NW: Ik vond de organisatie van de dag goed geregeld.   
   IN: Waar bleek het uit dat het goed was geregeld?   
   NM: Alles liep keurig op elkaar door.   
   NM: Dat vond ik heel prettig.  
   NM: Ook de tijdindeling was heel goed op elkaar afgestemd.   
   In: Wat bedoel je precies met de tijdsindeling?   
   NM: De elementen van de dag waren allemaal goed op elkaar afgestemd.**
3. Wat vind je een aanbeveling voor deze dag?  
   **NM: Een aanbeveling vond ik zeker meer interactie tijdens de Safety walk. Het was meer een rondleiding, dat vond ik erg jammer.   
   IN: Hoe denk je dat het komt dat het meer een rondleiding was?   
   NM: Ik denk door de persoon van HSE die de Safety walk moest geven. Hij had zich beter aan de instructie kunnen houden.   
   IN: In hoeverre denk je dat een ander persoon geschikter was geweest voor de Safety walk?   
   NM: Ik denk zeker dat een ander persoon van die afdeling beter was geweest.   
   NM: Ik wil nu niet vervelend overkomen, maar dat is wel mijn gevoel.   
   IN: Je mag ook zeker eerlijk zijn.**
4. Welk onderdeel vond je het leukste van deze dag?  
   **NM: Ik vond de workshop monopile bouwen het leukste.   
   IN: Waar lag het aan dat je dat het leukste vond?   
   NM: Ik denk aan de samenstelling van de groep en je leert iets waar de organisatie voor staat.   
   IN: Hoe bedoel je dat precies?   
   NM: Nou, met een workshop monopile boots je eigenlijk iets na wat Sif als organisatie produceert.**
5. Welk onderdeel vond je het minst leuke aan deze dag?  
   **NM: Het minst leuke vond ik de Safety walk.   
   IN: Mag ik vragen waarom je dat het minst leuke vond?   
   NM: Ik vond de interactie aan de magere kant en laten we eerlijk zijn. Je komt toch voor de interactie naar deze dag.   
   IN: Hoe zou dat volgens jou verbeterd kunnen worden?   
   NM: Als er een HSE-medewerker was geweest die de interactie meer had opgezocht, was er iets veel leukers uitgekomen. Nu vond ik het meer een rondleiding met een praatje.   
   IN: Wat zou je als tip voor de volgende keer meegegeven?   
   NM: Meer interactie, dan ga je ook meer over dingen nadenken.**

**Connectie**

1. In hoeverre heb je met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken? **(uitkomst deel 1)**   
   **NM: Voor mijn gevoel heb ik echt wel met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken.   
   IN: Waardoor heb je voornamelijk die kennis met die 3 collega’s kunnen maken?   
   NM: Door echt de elementen van het programma waar die interactie in zat.   
   NM: Dan heb ik het voornamelijk over een stukje welkomstwoord, gezamenlijke lunch en workshop monopile bouwen.   
   IN: Bij welk element had je het meeste het gevoel dat de meeste interactie ontstond?   
   NM: Dat was toch echt wel de workshop monopile bouwen en de gezamenlijke lunch.**

**IN: Hoe denk je da dat komt?**

**NM: Ik denk ook dat dat komt door de personen. De lunch en workshop monopile werden door hele enthousiaste ondersteuners gegeven.   
IN: Kan ik daaruit opmerken dat de enthousiasme van de ondersteuners ook hebben bijgedragen aan jouw positieve gevoel van die desbetreffende elementen van het programma?  
NM: Dat bevordert de sfeer en de interactie.**

1. In hoeverre heb je het gevoel dat je andere afdelingen en collega’s hebt leren kennen? **(uitkomst deel 2)   
   NM: Ik heb zeker nieuwe afdelingen en collega’s leren kennen. Ik vond het heel bijzonder om het MT en de HR-directeur te leren kennen. Dit heeft echt wel invloed op mij gemaakt.  
   IN: Hoe kwam het dat de afdeling HSE minder indruk op jou heeft gemaakt?   
   NM: Ik denk dat dat echt aan zijn persoonlijkheid ligt.   
   NM: Hij bracht dingen niet zo leuk, dat bevorderde de interactie niet.   
   IN: Wat bedoel je met niet zo leuk?   
   NM: De HSE-medewerker werkte met minder interactie.**
2. In hoeverre draagt dit programma bij aan het makkelijker contact leggen met andere afdelingen en collega’s **(effect)   
   NM: Doordat ik andere medewerkers heb leren kennen, denk ik dat ik in de toekomst gemakkelijk op hun afstap.   
   IN: Waar komt dat precies door?   
   NM: Ik denk doordat je nu een beeld van iemand hebt en hun hebben jou gezien, dat het contact dan eenvoudiger wordt.**

**Cultuur**

1. In hoeverre heb je de kernwaarden van de organisatie tijdens deze dag leren kennen? **(uitkomst)   
   NM: Ik heb zeker de kernwaarden van de organisatie leren kennen tijdens deze dag.   
   IN: Mag ik vragen hoe je ze het best hebt leren kennen?   
   NM: Natuurlijk door middel van het welkomstwoord.   
   NM: Maar ja ook omdat er tijdens het welkomstwoord zoveel interactie was. Dat bevorderde het wel.   
   IN: Kan ik daaruit concluderen dat je door de interactie tijdens het welkomstwoord hebt kennisgemaakt met de kernwaarden?  
   NM: Ja helemaal.**
2. Hoe ga je binnen je team laten blijken dat je de kernwaarden onder de knie hebt? Je kunt hier voorbeelden bij gebruiken **(effect)**   
   **NM: Ik denk door met mijn collega’s erover te sparren. Ik zal zeker ook aan hen vragen of zij de kernwaarden kennen.   
   NM: Het is tenslotte wel iets belangrijks waar zij ook van op de hoogte moeten zijn.**
3. Hoe zorg je ervoor dat jouw afdeling/collega’s allemaal even betrokken blijven bij de kernwaarde(n)? **(niveau 2)   
   NM: Ik denk door met mijn collega’s er over te blijven praten en hun er bewust van te maken hoe belangrijk de kernwaarden zijn.   
   IN: En als er collega’s niet voor openstaan hoe ga je er dan mee om?   
   NM: We zullen het er toch allemaal mee eens mee moeten zijn. Het is namelijk van belang voor de organisatie en voor onszelf.**

**Compliance**

1. In hoeverre heeft dit programma bijgedragen aan het sneller herkennen van onveilige situaties? **(uitkomst)   
   NM: Ik denk nog onvoldoende.   
   IN: Mag ik vragen waarom onvoldoende?  
   NM: Omdat ik de Safety walk slecht uitgevoerd vond.   
   NM: Als de HSE-medewerker de instructie had nageleefd, waren er vele mooiere dingen uitgekomen.   
   IN: Wat had er volgens jou dan verbeterd moeten worden?   
   NM: De interactie miste ik heel erg en dat is juist de bedoeling van zo’n Safety walk.  
   IN: Kan ik hieruit opmaken dat je de Safety walk slecht vond door de magere vorm van interactie?   
   NM: Ja inderdaad.**
2. In hoeverre ga je nu veiliger te werk en zal je als medewerker meer stilstaan bij veilig werken? **(effect)**   
   **NM: Nog steeds onvoldoende. Ik had graag een andere HSE-medewerker gezien die de Safety walk beter had gegeven.   
   IN: Denk je dat de ondersteuner onvoldoende kennis heeft?   
   NM: Nee, daar heeft het niks mee te maken. Het heeft ermee te maken dat diegene slecht de interactie in heeft gebracht.**
3. In hoeverre durf jij andere collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties? **(niveau 3)**   
   **NM: Ik ben zeker in staat mijn collega’s aan te spreken op onveilige situaties/handelingen, maar dat heeft dan meer met mijzelf te maken dan dat ik heb geleerd op deze dag.   
   IN: We hebben het gehad over jouw ervaring, connectie, cultuur en compliance.   
   IN: Wil jij nog dingen kwijt over deze dag of waren jou dingen onduidelijk?  
   NM: Nee, alles was duidelijk en heel erg bedankt voor het organiseren, mijn complimenten. Op sommige dingen heb je helaas geen invloed.**

Interviewvragen 6 maart 2023 toegepast volgens he evaluatiemodel van Kirkpatrick (2006)

Interview 6 nieuwe medewerker

**NM= Nieuwe medewerker, IN= interviewer**

**Ervaring (niveau 1)**

1. In hoeverre was de aanleiding duidelijk van het organiseren van het programma?   
   **NM: De aanleiding van de dag was heel helder.   
   NM: Ik vond het prettig dat mijn leidinggevende net zo enthousiast was als ik.   
   IN: Hoe bedoel je dat precies?   
   NM: Nou, bij mijn vorige werkgever gaven ze helemaal geen aandacht aan nieuwe medewerkers.   
   IN: Hoe voelde je je daarbij?  
   NM: Ik voelde dit wel als een soort van gemis oftewel een tekortkoming.   
   IN: Hoe vond je het organiseren van deze dag?   
   NM: Ja, ik vond het meteen een heel leuk idee en wilde mij meteen opgeven.   
   NM: Ik ben er ook helemaal voor. Ik zou willen dat alle organisaties dit structureel zouden blijven organiseren, ook omdat je je als nieuwe medewerker minder alleen voelt.   
   IN: Is dat de belangrijkste reden voor jou om deel te nemen aan deze dag?   
   NM: Nou, ja je krijgt een beter beeld bij de organisatie en je leert andere medewerkers kennen, dat kan nooit fout zijn.**
2. Hoe vond je dat de organisatie was van deze dag?  
   **NM: Ik vond alles heel goed op elkaar afgestemd. Ik moet zeggen dat ik ook de complimenten wil geven aan de organisator van deze dag. Zij heeft alles heel goed verzorgd.   
   IN: In hoeverre denk je dat een goede organisator impact heeft op deze dag?   
   NM: Ik denk genoeg.   
   NM: Je merkte nu dat alles strak was gepland. Ik denk als dit niet was geweest, krijg je meteen een slechte indruk.**
3. Wat vind je een aanbeveling voor deze dag?  
   **NM: Een aanbeveling voor deze dag vind ik meer interactie tijdens de Safety walk. Ik merkte op zich dat de HSE-medewerker genoeg expertise had, maar het onvoldoende tot uiting kwam.  
   IN: Waar kwam dat door denk je?   
   NM: Omdat de HSE-medewerker meer een rondleiding aan het geven was, dan dat er echt een Safety walk werd gelopen. Ik vind zo’n instructie in het begin goed, maar daarna moet het ook tot uitvoering komen en dat was nu niet het geval.   
   IN: Wat vond je het meest storend?   
   NM: Ik denk doordat de HSE-medewerker maar wat door de fabriek zat te lopen ipv met ons een goede interactie aan te gaan.**
4. Welk onderdeel vond je het leukste van deze dag?  
   **NM: Het leukste aan deze dag vond ik de workshop monpile bouwen.   
   IN: Mag ik vragen waarom je dit het leukste vond?   
   NM: Omdat je zo de organisatie op een ander vlak leert kennen en het samenwerken vond ik heel leuk.   
   NM: Ik vond het ook een goed idee om met iemand samen te werken die ik nog niet kende.   
   NM: Zo word je interne netwerk alleen maar vergroot.**
5. Welk onderdeel vond je het minst leuke aan deze dag?  
   **NM: Ik vond de Safety walk het minst leuke.  
   IN: Mag ik vragen hoe dat komt?   
   NM: Ik vond dat de HSE-medewerker te weinig de interactie opzocht.   
   IN: Denk je echt dat het aan de HSE-medewerker zelf ligt?   
   NM: Ja, ik denk dat hij zelf niet zo van de interactie is, al is dat moeilijk om vanuit zo’n eerste dag dat te beoordelen.**

**Connectie**

1. In hoeverre heb je met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken? **(uitkomst deel 1)**   
   **NM: Ik heb zeker met 3 nieuwe medewerkers kennis kunnen maken.   
   IN: Mag ik vragen hoe je met deze drie nieuwe medewerkers kennis hebt kunnen maken?  
   NM: Zeker door de gezamenlijke lunch en de workshop monopile, daar was de meeste interactie.   
   IN: Hoe denk je dat het komt dat daar de meeste interactie was?   
   NM: Ik denk dat het sowieso aan de activiteit lag.   
   NM: De ondersteuners bij de lunch en de workshop monopile waren heel open en je kon ze heel veel vragen.   
   IN: Zou je daar nog iets meer over kunnen vertellen?   
   NM: Ja zeker.   
   NM: Je merkte ook dat die ondersteuners heel toegankelijk waren, dat maakte het contact wel gemakkelijker.**
2. In hoeverre heb je het gevoel dat je andere afdelingen en collega’s hebt leren kennen? **(uitkomst deel 2)   
   NM: Ik denk dat ik na deze dag gemakkelijker op andere afdelingen afstap.**   
   **IN: Mag ik vragen hoe dat komt?**   
   **NM: Dat heeft er mee te maken dat er van de deelnemers die bij het onboarding programma aansloten uit verschillende afdelingen kwamen.   
   IN: Kan je daar voorbeelden van geven?   
   NM: Ja, eentje kwam van ict, de ander van HR, de ander van document control. Zo leer je in een dag al heel veel verschillende medewerkers kennen die ook verbonden zijn aan allerlei afdelingen.   
   IN: Wat is een voordeel wat je hieruit kan halen?   
   NM: Het gemakkelijker contact maken met diverse afdelingen waar de nieuwe medewerkers werkzaam zijn.   
   IN: Heb je ook wat aan het contact met de ondersteuners van het programma gehad?   
   NM: Zeker ook.   
   NM: Het contact met HR en HSE vond ik superfijn. HR is natuurlijk een afdeling waar je vaak terecht kan voor vragen en HSE is een hele belangrijke afdeling voor de organisatie, aangezien veiligheid de belangrijkste basisregel is voor Sif.**
3. In hoeverre draagt dit programma bij aan het makkelijker contact leggen met andere afdelingen en collega’s **(effect)  
   NM: Ik denk dat ik zeker gemakkelijk contact kan maken met andere afdelingen en collega’s.   
   IN: Hoe zou dat kunnen komen?   
   NM: Toch ook wel door met elkaar in gesprek te gaan en door erachter te komen waar iedereen werkzaam is.**  
   **IN: Wat voor voordelen brengt dat met zich mee?  
   NM: De lijntjes binnen de organisatie worden zo gemakkelijker gelegd.   
   NM: Je interne netwerk wordt vergroot.**

**Cultuur**

1. In hoeverre heb je de kernwaarden van de organisatie tijdens deze dag leren kennen? **(uitkomst)   
   NM: Die heb ik zeker leren kennen vandaag.   
   IN: Kende je de kernwaarden voor deze dag ook al?   
   NM: Nee, helaas was ik daar nog niet van op de hoogte   
   NM: Dit kan er ook aan liggen dat ik nog niet zo lang voor de organisatie werkzaam ben.   
   IN: Je hebt ze dus nog nooit eerder met je leidinggevende of collega’s behandeld?   
   NM: Dat klopt inderdaad.   
   NM: Maar ja zoals ik net al zei, dat ligt er misschien aan dat ik redelijk nieuw ben.**
2. Hoe ga je binnen je team laten blijken dat je de kernwaarden onder de knie hebt? Je kunt hier voorbeelden bij gebruiken **(effect)**   
   **NM: Ik had mij na de sessie van vanochtend voorgenomen om daar een kpi van te maken. Ik hoorde namelijk van mijn leidinggevende dat we kpi’s moesten opstellen.   
   NM: Ik wil hier dan graag ook een kpi van maken.   
   IN: Wanneer ga je dit kenbaar maken aan je leidinggevende?   
   NM: Ik denk dat ik dat gelijk morgen al ga doen, zodat het nog vers in mijn hoofd zit.  
   IN: Kan ik daaruit opmaken dat je de kernwaarden wel van belang vindt?  
   NM: Dat klopt inderdaad.**
3. Hoe zorg je ervoor dat jouw afdeling/collega’s allemaal even betrokken blijven bij de kernwaarde(n)? **(niveau 2)   
   NM: Ik moet zelf als trots van de organisatie achter de organisatie staan.   
   NM: Hier horen ook de kernwaarden bij.   
   IN: Wat is daar dan zo belangrijk aan?   
   NM: Het is belangrijk dat ik achter mijn eigen kernwaarden sta en andere collega’s daar ook bewust van maak.   
   IN: Hoe ga je dat doen?   
   NM: Ik ga aan mijn leidinggevende aangeven wat ik van deze dag heb geleerd en hoe belangrijk de kernwaarden voor ons team zijn, zodat het ook op een hoger niveau kan worden doorgegeven (organisatieniveau).**

**Compliance**

1. In hoeverre heeft dit programma bijgedragen aan het sneller herkennen van onveilige situaties? **(uitkomst)   
   NM: Dit had beter gekund.   
   IN: Kan je precies uitleggen wat beter had gekund?   
   NM: De HSE-medewerker was veel te ingetogen en was meer bezig met een rondleiding geven dan onveilige situaties uit te leggen.   
   IN: Hoe had dat volgens jou anders gekund?   
   NM: De HSE-medewerker had meer met ons in interactie moeten gaan, dan had ik een veel beter beeld gekregen.   
   IN: Kan ik hieruit opmaken dat je de interactie aan de magere kant vond?  
   NM: Ja, precies. Ik heb hier niks meer op aan te vullen.**
2. In hoeverre ga je nu veiliger te werk en zal je als medewerker meer stilstaan bij veilig werken? **(effect)**   
   **NM: Ik denk nog steeds onvoldoende.   
   IN: Mag ik vragen hoe dat kan?   
   NM: Ja, zoals ik net al zei, als de HSE-medewerker meer met ons in de interactie was gegaan, had ik het veel beter begrepen.   
   IN: Heb je het nu voor je gevoel onvoldoende begrepen?   
   NM: Als ik eerlijk ben wel.   
   NM: Ik had er veel meer van verwacht.**
3. In hoeverre durf jij andere collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties? **(niveau 3)**   
   **NM: Dat durf ik ook onvoldoende, aangezien ik er zelf nog niet eens veel van snap.   
   IN: Komt dat echt door HSE-medewerker denk je?   
   NM: Ik had graag anders willen antwoorden, maar helaas wel.   
   IN: Heb je nog tips voor ons?   
   NM: In het vervolg een andere HSE-medewerker die een betere Safety walk kan geven, dan heb je een superleuke dag.   
   IN: We hebben het gehad over jouw ervaring, over de connectie, cultuur en compliance.   
   IN: Heb je verder nog tips of opmerkingen?  
   NM: Nee.**

**Interviewquestions 6 March 2023 applied according to he evaluation model of Kirkpatrick (2006)**

Interview 7 nieuwe medeweker

**NM= Nieuwe medewerker, IN= interviewer   
Experience (level 1)**

1. To what extent was the reason for organising the programme clear?  
   **NM: I had a supervisor who informed me well about things. I was lucky with this.**

**IN: When had the supervisor informed you about this?**

**NM: The supervisor had mentioned to me during the employment interview how important the onboarding programme is.**

**NM: When I heard that, I wanted to participate in this day.**

**IN: Otherwise, would you have been part of this day?**

**NM: I'm afraid not.**

**IN: To what extent had you been informed by other means of communication?**

**NM: Yes, I heard something about a notice on the portal, but I'm always very bad at reading things like that.**

**IN: So how could we have made it known to you?**

**IN: Do you have any tips for that?**

**NM: I think by having the supervisor inform me about it, I did find out more. I would definitely continue to do this as well.**

1. How did you feel the organisation was of this day?  
   **NM: I want to pay my compliments to the organiser of this day. She has done a very good job of coordinating it all so well.**

**IN: Can you give an example of what exactly you thought was so good?**

**NM: I thought the timing everywhere in between was very well done.**

**NM: You noticed that the timing of everything was just right.**

**IN: How did that make you feel?**

**NM: I liked that there was enough space to get to know each other.**

**NM: That did me a lot of good.**

1. What do you think is a recommendation for this day?  
   **NM: I still really liked the monopile building workshop the most. I heard that from several participants.**

**IN: What do you think that was because of?**

**NM: It was really down to the interaction it created, but also definitely to the workshop itself.**

**IN: What exactly was it about the workshop itself?**

**NM: You actually recreate what you saw during the Safety walk (the monopiles) in miniature.**

**NM: That's why the order is first into the factory and then the monopile building workshop, also very fun.**

1. Which part did you like the best about this day?  
   **NM: I really liked the joint lunch. Everyone kind of interacted with each other. That made it cosy.**

**IN: Did you like anything special about the lunch?**

**NM: Yes, the Mt member who joined it I had never spoken to before and to speak to him then is really nice.**

**IN: What did that do to you?**

**NM: Yes, you do feel part of something and that's nice.**

1. What part did you like the least about this day?

**NM: I've also heard you say this many times, unfortunately, but I liked the Safety walk the least.**

**IN: May I ask why you liked this the least?**

**NM: Yes, I thought the HSE officer spoke very monotonously and was more concerned with a tour than a Safety walk.**

**IN: To what extent do you think it was specifically down to that HSE employee?**

**NM: I think if a different HSE employee had handled the programme, it could have looked very different.**

**IN: So in your opinion, it is really down to the HSE employee?**

**NM: Yes, unfortunately it does.**

**Connection**

1. To what extent were you able to get to know 3 new staff members? **(outcome part 1)**   
   **NM: I definitely got to know 3 new staff members.**

**IN: How did you have the most opportunity to get to know these staff members?**

**NM: Through the joint lunch and monopile workshop. These elements of the programme contributed most to the mutual connection.**

**NM: I would also like more mutual interactive elements in the programme.**

**IN: Do you have any preferences for these elements?**

**NM: I couldn't think of one like that, but something that contributes to increasing mutual interaction.**

**NM: That's just really fun and good.**

1. To what extent do you feel you got to know other departments and colleagues **(outcome part 2)?**

**NM: Through organising this day, I did get to know other departments and colleagues.**

**IN: Can you give an example of that?**

**NM: Yes, I got to know the HR department and the MT and HSE. I thought they were all important departments to get to know.**

**IN: Can I ask why you found these departments so important to get to know?**

**NM: Well, HR may still need you to apply for training or leave. Therefore, I do think it is an important department what connects during this day.**

**IN: What did you think of the other two support staff?**

**NM: I really liked getting to know the MT or part of it.**

**NM: You don't have contact with the MT so quickly that does make it special.**

**IN: To what extent do you think the MT should stay connected to these programmes?**

**NM: I definitely think that's very important. Also because this is also how the MT gets to know its new employees.**

**NM: This also does something with the connection.**

**IN: What did you think of the HSE department?**

**NM: It's definitely a nice guy. It's just that he can't convey it very well.**

**IN: But apart from the person himself, do you think HSE is an important department?**

**NM: Yes, I did think it was a department what had to be part of this day, because safety is the most important basic rule of Sif.**

1. To what extent does this programme contribute to easier contact with other departments and colleagues **(effect)**  
   **NM: I think this day definitely contributed to the contact among each other.**

**IN: How do you think you will benefit from that in the future?**

**NM: Yes. Because I now know which new employees work in which departments and where to find HSE, HR and the MT, you do walk in there more easily.**

**IN: To what extent will you be willing to walk in there quickly?**

**NM: Of course, it has to be a relevant question, but the connection will certainly be easier to make.**

**Culture**

1. To what extent did you learn about the organisation's core values during this day **(outcome)?**

**NM: I did not know the core values well before this day.**

**IN: Did this day help in learning about the core values?**

**NM: Definitely.**

**IN: Can you give an example of that?**

**NM: Yes, through dwelling on it during the welcome speech, I did start thinking more about the core values.**

**IN: Otherwise, would you have been as aware of the core values?**

**NM: No, I definitely don't think so.**

**NM: I learn very well anyway when something is conveyed through interaction.**

1. How will you demonstrate within your team that you have mastered the core values? You can use examples here **(effect)**

**NM: I want to talk to my supervisor about it anyway.**

**IN: May I ask why you want to talk to your supervisor about it?**

**NM: Yes, surely it is very important to implement the core values within the team.**

**NM: After all, if all teams start doing that, the core values will grow much faster throughout the organisation.**

**NM: We obviously need to have this as an organisation.**

**IN: Within what timeframe will you be discussing this with your manager?**

**NM: As soon as possible.**

**NM: In fact, it is important.**

1. How will you ensure that your department/colleagues all remain equally committed to the core value(s)? **(level 2)  
   NM: I will spar with my colleagues about it after this day.**

**IN: How do you handle that if colleagues think differently?**

**NM: If colleagues disagree, I wonder what they come here to do. The core values remain very important.**

**IN: What suggestion could you make then?**

**NM: I think I would indicate at the next team meeting that the core values should be discussed more. Then everyone will be even more aware of them.**

**Compliance**

1. To what extent has this programme contributed to faster recognition of unsafe situations? **(outcome)**

**NM: I liked the HSE- officer. I also think he has enough expertise. Only it didn't come out during the Safety walk.**

**IN: And if I ask you now whether unsafe situations are recognised more quickly after this day?**

**NM: Then, unfortunately, my answer would be 'no'.**

**IN: May I ask why exactly?**

**NM: Because, to my mind, the HSE officer didn't do a real Safety walk with us. He gave more of a guided tour, which I found unfortunate.**

**IN: Could you indicate how you would have preferred this?**

**NM: More interaction and really dwelling on unsafe situations, which was also described in the instruction.**

1. To what extent do you now work more safely and, as an employee, will you give more thought to working safely? **(effect)**

**NM: Still insufficient.**

**IN: May I ask how that came about?**

**NM: Because of poor compliance with the instruction by the HSE-officer. Again it is a nice man, but not for performing the Safety walk.**

**IN: How could this be improved in your opinion?**

**NM: I would actually like a new Safety walk, but with someone who can actually carry it out.**

**IN: Would you prefer to stick with the instruction then?**

**NM: Yes, if the instruction is adhered to, then we can move on.**

1. To what extent do you dare to speak to other colleagues about unsafe actions/situations? (level 3)  
   **NM: Still insufficient. This has to do with the fact that the Safety walk was insufficient.**

**NM: But anyway. We have just talked about this.**

**IN: Would you be able to speak to colleagues about unsafe situations?**

**NM: Yes, I would dare to, but I am not sufficiently skilled at the moment. That has to do with that.**

**IN: Thank you very much for the interview. We talked about your experience, about the culture, connection and compliance. Do you have any additions to that?**

**NM: No, thank you very much.**

**Interviewquestions 6 March 2023 applied according to he evaluation model of Kirkpatrick (2006)**

Interview 8 nieuwe medewerker

**NM= Nieuwe medewerker, IN= interviewer**

**Experience (Level 1)**

1. To what extent was the reason for organising the programme clear?

**NM: My manager had informed me about it in a timely manner.**

**IN: May I ask when he/she had informed you about it?**

**NM: My supervisor had informed me about it during the employment interview.**

**NM: She also indicated that it was a mandatory part, which is why I insisted on participating in it.**

1. How did you feel the organisation was of this day?  
   **NM: I thought the organiser arranged everything very well. I definitely want to give her big compliments for this.**

**IN: What did she earn the compliments from?**

**NM: She definitely deserved the compliments by coordinating well in time and with the supporters. I was not bored for a second.**

1. What do you think is a recommendation for this day?

**NM: My recommendation would be that the HSE officer should be better trained to give the Safety walk.**

**IN: To what extent do you think this is best resolved?**

**NM: I would choose to train another HSE-employee for this purpose.**

**IN: What type if I may ask?**

**NM: A more energetic person.**

1. Which part did you like the best about this day?

**NM: What I liked best was the monopile building workshop and the communal lunch.**

**NM: These elements were just very enjoyable.**

**IN: Did you also notice anything about the composition of the group?**

**NM: Yes, everyone was very loose and looked for each other.**

**IN: Did you also notice any difference between the English-speaking and Dutch-speaking staff?**

**NM: No, not at all.**

**NM: That's also because everyone can make themselves understood.**

1. What part did you like the least about this day?  
   **NM: If I had to choose then, I thought the Safety walk was the least fun.**

**IN: Why if I may ask?**

**NM: Because I felt the Safety walk consisted of not enough interaction.**

**NM: I found this very unfortunate.**

**IN: In your opinion, would it have been better with more interaction?**

**NM: I'm sure it would have been. More interaction did lead to a better and informative Safety walk.**

**Connection**

1. To what extent were you able to get to know 3 new staff members? (outcome part 1)   
   **NM: I definitely got to know 3 new staff members.**

**IN: What elements of this day influenced that?**

**NM: Because of the communal lunch and the monopile workshop.**

**IN: Why these two elements?**

**NM: This is where we had the most interaction and that also promotes mutual connection.**

1. To what extent do you feel you got to know other departments and colleagues (outcome part 2)?

**NM: I definitely got to know other colleagues and departments through this day.**

**IN: What factors had the most influence on that?**

**NM: I think because there was a different department joining each element.**

**IN: What did you think of the departments that joined during this day?**

**NM: I really liked the choice that was made for this.**

**NM: I really enjoyed getting to know HR, MT and HSE.**

**IN: Would you have liked to speak to other departments during this day?**

**NM: No, I understand the composition very well. HR is obviously very useful for human resources questions and HSE is very important around safety.**

**IN: What did you think of the participation of part of the MT?**

**NM: I really liked that, also because you don't have contact with them so quickly.**

**NM: Now they also have a picture of me as a person.**

1. To what extent does this programme contribute to easier contact with other departments and colleagues **(effect)**

**NM: In the future, it does make it easier to go to HR or, say, HSE or MT.**

**IN: Is that because of the contact you had today?**

**NM: Yes. Because of the contact we had today, I do dare to step into other departments more quickly.**

**IN: Can you give examples of that which you might have dared to do before and not now?   
NM: Yes, before I might have asked a colleague to walk with me to HR and now I really do dare to do that independently.   
NM: Definitely, because I already saw how nice and open the HR director was.**

**Culture**

1. To what extent did you learn about the organisation's core values during this day (outcome)?

**NM: I was not so aware of the core values before this day, but during this day I definitely got to know the core values.**

**IN: May I ask what contributed to that?**

**NM: Definitely the interaction there was during the welcome speech which was about the core values.**

**IN: Would you have thought about it enough without interaction?**

**NM: I don't think so. You have other priorities then.**

1. How will you demonstrate within your team that you have mastered the core values? You can use examples here (effect)

**NM: I want to make this an objective for me.**

**IN: How do you mean that?**

**NM: My supervisor said I need to specify multiple kpi's per year.**

**NM: I choose to learn the core values better.**

**IN: How are you going to test that?**

**NM: I will also talk about it with my colleagues and I want to agree with them to spar with me about it regularly.**

1. How will you ensure that your department/colleagues all remain equally committed to the core value(s)? **(level 2)**  
   **NM: I also explained this a little bit just now.**

**IN: Can you repeat it again?**

**NM: I also definitely think you have to do it as a team.**

**NM: That's also why I would like to suggest to my supervisor to bring the core values into the meetings every fortnight.**

**Compliance**

1. To what extent has this programme contributed to faster recognition of unsafe situations? **(outcome)**

**NM: Unfortunately, I have not had enough input on unsafe situations.**

**IN: May I ask why?**

**NM: This really has to do with the poor implementation of the Safety walk.**

**IN: What would you have liked to have seen different?**

**NM: I would have liked to see more interaction during the Safety walk, then I would have been much more aware of it.**

1. To what extent do you now work more safely and, as an employee, will you give more thought to working safely? **(effect)**

**NM: I can be very brief about this, this is still insufficient.**

**IN: How can this feeling be improved for you?   
NM: I think if I had had a new Safety walk that was better executed, I would have felt more confident.**

1. To what extent do you dare to speak to other colleagues about unsafe actions/situations? **(level 3)  
   NM: Still bad.**

**NM: I dare call them on it, because I dare but I am not sure.**

**NM: We talked about the experience, connection, culture and compliance. Anything else you want to say about that?**

**NM: No, thank you.**

## Bijlage 9 Interviews ondersteuners

**ON= Ondersteuner, IN= interviewer**

Ondersteuner 1

1. **In hoeverre ben je tevreden over jouw rol?**

ON: Ik ben zeker tevreden over mijn rol.   
ON: Ik vond het leuk om nieuwe medewerkers te begeleiden en te zien.   
IN: Wat vond je er precies leuk aan?   
ON: Ik vond het leuk om kennis te maken met de nieuwe medewerkers. Ook zie je enkele nieuwe gezichten. Ik moet ook zeggen dat het handig is voor HR om deze te leren kennen.   
IN: Waarom vind je het precies voor HR belangrijk?  
ON: Omdat ik het gewoon een afdeling vind waar je nieuwe medewerkers moet kennen.

1. **In** **hoeverre had je een andere rol tijdens dit programma willen aannemen?**ON: Ik had zeker geen andere rol willen aannemen. Ik vond het heel leuk om mijn rol te vervullen.   
   IN: Wat vond je het mooiste om te zien tijdens het programma?   
   ON: Ik vond de interactie die ik zag superleuk.   
   ON: Verder vond ik de interactie tussen de Engelstalige en Nederlandstalige medewerkers heel mooi om te zien.   
   IN: Wat vond je precies mooi om te zien tussen de interactie van de Engels en Nederlandstalige medewerkers?   
   IN: Je zag ze op en gegeven moment samen sparren en dat doet mij als HR-Business partner goed om dat te zien.   
   IN: Hoezo doet jou dat goed?   
   ON: Ja, zeker ik ook als persoon, maar zeker ook omdat ik een belangrijke rol in het HR-werkveld verricht, vind ik het belangrijk dat er een onderlinge connectie bestaat.
2. **In hoeverre ben je tevreden over de tijdsindeling van het programma?**   
   ON: Ik vond tijdens het welkomstwoord dat ik aan de krappe tijd zat.   
   ON: Ik ben sowieso heel breed van stof, maar ik zou met voorkeur in het vervolg een halfuur langer de tijd willen.   
   IN: Mag ik vragen waaraan je dat merkte?   
   ON: Ja, ik merkte zelf dat ik op en gegeven moment sneller moest praten. Dit wil ik liever niet in het vervolg.   
   IN: Als het in het vervolg een halfuur langer wordt ingedeeld, ben je dan wel tevreden?   
   ON: Ja, dan ben ik tevreden over de tijdsindeling. Ik verwacht dan ook nog meer interactie en dat wil je ook op zo’n dag.
3. **In hoeverre ben je tevreden over de organisatie van het programma?**ON: Ik ben tevreden hoe alles op elkaar overliep. Voor zover ik dat kan beoordelen.   
   Al moet ik zeggen dat ik mijn deel ‘te’ kort vond.

Ondersteuner 2

**ON= Ondersteuner, IN= interviewer**

1. **In hoeverre ben je tevreden over jouw rol?**ON:Ik vond het leuk om deze groep te begeleiden, alleen merkte ik dat het anders verliep dan gehoopt.   
   IN: wat had je precies anders willen zien?   
   ON: Ik had meer interactie willen zien, maar dat verliep helaas anders.   
   IN: Mag ik vragen waardoor je denkt dat, dat zo is verlopen?   
   ON: Ja, ik heb me onvoldoende ingelezen in de Safety instructie die de organisator had gemaakt.   
   IN: In hoeverre was jouw rol anders tot uiting gekomen als je de Safety instructie wel had doorgenomen?   
   ON: Ik denk heel anders.   
   IN: Hoe anders bedoel je?   
   ON: Ik denk dat ik dan meer interactie had kunnen creëren in de groep.   
   IN: Hoe zou je dit een volgende keer anders kunnen aanpakken?  
   ON: Ik moet mij de tijd nemen om goed de instructie door te lezen.   
   IN: Zijn er nog andere factoren die tot verbetering kunnen leiden?   
   ON: Nee, niet echt. De organisator had namelijk voorafgaand aan deze dag nog twee meetings georganiseerd waar ik vragen kon stellen, daar kan het dus niet aan gelegen hebben.IN: Kan ik hieruit opmerken dat je het de volgende keer anders wil gaan aanpakken?   
   ON: Ja, dat klopt inderdaad.
2. **In** **hoeverre had je een andere rol tijdens dit programma willen aannemen?**ON: Ik had geen andere rol willen aannemen.   
   IN: Waarom had je geen andere rol willen aannemen?   
   ON: Veiligheid is echt mijn expertise alleen kwam dat weinig tot uiting tijdens de Safety walk.   
   IN: Dat is vervelend om te horen. Hoe ga je dat in het vervolg aanpakken?   
   ON: Ik zou meer met de nieuwe medewerkers in gesprek gaan. Dit deed ik nu echt te weinig.   
   IN: Hoe voel je je daar nu achteraf over?   
   ON: Ik voel me ergens ook wel schuldig, maar kan het nu ook niet meer terugdraaien.   
   IN: Het heeft geen zin om je nu schuldig te voelen. Je geeft aan dat je weet waar de fout ligt, dan is het toch goed.   
   ON: Ja, daar heb je ook gelijk in.
3. **In hoeverre ben je tevreden over de tijdsindeling van het programma?**   
   ON: Over de tijdsindeling ben ik tevreden.   
   IN: Waaraan merk je dat je tevreden bent?   
   ON: Ik merkte dat eerst de instructie en vervolgens de Safety walk goed waren ingedeeld.   
   IN: Dat is wel fijn dat je daar tevreden over bent. Zijn er wel dingen die je minder vond?   
   ON: Ja, ik was gewoon onvoldoende voorbereid, dat heeft mij genekt.   
   IN: Wat merkte je precies?   
   ON: Dat ik soms niet even wist wat ik moest zeggen, maar ik heb er van geleerd.
4. **In hoeverre ben je tevreden over de organisatie van het programma?**ON: Ik heb ook bij de lunch gezeten en de organisatie van deze dag was echt top!   
   IN: Wat vond je er precies top aan?   
   ON: Ik vond dat echt de belangrijkste elementen van Sif in het onboarding programma terugkwamen.   
   IN: In hoeverre denk je dat de nieuwe medewerkers hetzelfde denken?   
   ON: Ik denk dat de nieuwe medewerkers ook zeker zo tevreden zijn. Ik vond het ieder geval leuk om te zien hoe de setting was.

Ondersteuner 3

**ON= Ondersteuner, IN= interviewer**

1. **In hoeverre ben je tevreden over jouw rol?**ON: Ik ben zeker tevreden over mijn rol.   
   IN: Waar ligt het aan dat je tevreden bent?   
   ON: Ik merkte dat aan de samenstelling van de groep.   
   IN: Wat merkte je precies aan de samenstelling van de groep?   
   ON: Dat iedereen leuk met elkaar begon te praten. Dit deed mij als MT-lid wel goed.   
   IN: Had je nog iets anders willen doen met betrekking tot jouw rol?   
   ON: Nee, eigenlijk niet. Alles ging perfect en ik wil mijn complimenten geven voor de organisator. Zij heeft het heel goed gedaan, chapeau!   
   IN: Waar ben je precies over tevreden?   
   ON: Hoe ze alles heeft geregeld. Ze heeft het écht goed gedaan.
2. **In** **hoeverre had je een andere rol tijdens dit programma willen aannemen?**ON: Ik had zeker geen andere rol willen aannemen. Ik vond het heel leuk om tijdens de lunch tussen het nieuwe personeel te zitten.   
   IN: In hoeverre denk je dat je andere MT-collega’s kan overhalen om bij de lunch te zitten?   
   ON: Ik denk als ik aangeef wat het heeft opgeleverd, dat mijn collega’s echt wel een uurtje kunnen vrijmaken.   
   IN: Wat kan het volgens jou opleveren?   
   ON: Nou, je merkt toch dat veel (nieuwe) medewerkers opkijken naar een MT-lid. Dit hoeft voor mij natuurlijk absoluut niet, maar je ziet en merkt het wel.   
   IN: Wat merk je precies?   
   ON: Ja, dat écht kijken van ‘wauw’ een MT-lid heeft tijd voor mij.   
   ON: Ik moet ook zeggen dat wij het doorgaans heel druk hebben, maar zeker in deze krappe arbeidsmarkt moeten wij hiervoor tijd vrij maken.   
   IN: Kan ik daaruit opmerken dat je door middel van het onboarding programma er achter bent gekomen hoe belangrijk het onboarding programma is geworden?   
   ON: Ja, dat kan je wel zeggen haha
3. **In hoeverre ben je tevreden over de tijdsindeling van het programma?**   
   ON: Ik ben zeker tevreden over de tijdsindeling.   
   IN: Waar ben je precies tevreden over?   
   ON: Als ik nu praat over mijn eigen deel, vind ik zo’n uur heel erg prettig.   
   IN: Het was dus niet te kort, maar ook niet te lang?   
   ON: Nee, het was precies goed.   
   IN: Wat vond je het mooiste aan de lunch?   
   ON: Het mooiste van de lunch vond ik de gesprekken die ik met iedereen heb kunnen voeren. Dat lag er wel aan dat ik een uur met alle nieuwe medewerkers kon praten.   
   IN: Kan ik hieruit opmerken dat je het uur goed vond en daar geen verdere opmerkingen over hebt?   
   ON: Ja, dat klopt.
4. **In hoeverre ben je tevreden over de organisatie van het programma?**ON: Ik ben heel tevreden.   
   IN: Waar ben je precies tevreden over?   
   ON: Nou, ik heb zo al hele goede verhalen gehoord. Ik weet dat de organisatie veel tijd en moeite heeft gekost, maar dit moeten wij als organisatie gewoon veel vaker doen.   
   IN: Wat zou het kunnen opleveren?   
   ON: Het uiteindelijke doel is natuurlijk meer enthousiaste medewerkers die tevreden zijn over Sif.   
   IN: Wat zou dat voor Sif op kunnen leveren?   
   ON: Dat zou een hoop positieve reclame kunnen.

## Bijlage 10 Codeboom

## Bijlage 11 uitnodiging Safety walk nieuwe medewerkers

Beste nieuwe medewerker,

Op 6 maart heb je deelgenomen aan het innovatieve onboarding programma van Sif. Helaas zijn niet door alle nieuwe medewerkers de Safety walk even goed ervaren. Graag nodig ik je uit om weer aan een vernieuwde Safety walk deel te nemen.

Het zal wellicht lastig in je agenda uitkomen, maar het is heel belangrijk dat alle (nieuwe) medewerkers kennismaken met de allerbelangrijkste basisregel van Sif.   
De Safety walk zal plaatsvinden van 11.00/12.00 uur en zal worden ondersteund door 2 opgeleide HSE-medewerkers.

Na afloop zal er ook wederom een interview worden gehouden hoe de Safety walk is ervaren.

Ik zie jullie graag op 2 mei.

Met vriendelijke groet,

Team organisatie Onboarding

Dear new employee,

On 6 March, you participated in Sif's innovative onboarding programme. Unfortunately, not all new employees experienced the Safety walk equally well. I would like to invite you to participate in a renewed Safety walk again.

It will probably be inconvenient in your schedule, but it is very important that all (new) employees are introduced to the most important basic rule of Sif.

The Safety walk will take place from 11.00/12.00 and will be supported by 2 trained HSE employees.

Afterwards, there will also be another interview on how the Safety walk was experienced.

I look forward to seeing you on 2 May.

## Bijlage 12 Bestemmingsvragen

**Nederlandse Versie**

* + - 1. In hoeverre denk je dat het onboarding programma heeft bijgedragen aan het dalen van het personeelsverloop?
      2. In hoeverre denk je dat het onboarding programma heeft bijgedragen aan het behoud van het personeel?
      3. In hoeverre denk je dat het onboarding programma heeft bijgedragen aan het dalen van ongevallen op het gebied van veiligheid?
      4. In hoeverre denk je dat er in de toekomst minder ongevallen op het gebied van veiligheid zullen plaatsvinden door middel van het organiseren van het onboarding programma?

**(Engelse Versie)**

To what extent do you think the onboarding programme contributed to decreasing staff turnover?

To what extent do you think the onboarding programme has contributed to staff retention?

To what extent do you think the onboarding programme has contributed to a decrease in safety accidents?

To what extent do you think there will be fewer safety accidents in the future by organising the onboarding programme?

## Bijlage 13 Evaluatievragen Safety walk

1. In hoeverre ben je nu meer tevreden over de uitvoering van de Safety walk dan voorheen?

2. In hoeverre is je gevoel na deze Safety walk positief veranderd?

3. Wat zijn de pluspunten van deze Safety walk ten aanzien van de vorige Safety walk?

4. In hoeverre heb je nog aanbevelingen na de uitvoering van deze Safety walk?

5. In hoeverre heeft deze Safety walk bijgedragen aan vraag 6 en 7 te verbeteren?

6.In hoeverre heeft dit programma bijgedragen aan het sneller herkennen van onveilige situaties? (uitkomst)

7.In hoeverre ga je nu veiliger te werk en zal je als medewerker meer stilstaan bij veilig werken? (effect)

8.In hoeverre durf jij andere collega’s aan te spreken op onveilige handelingen/situaties? (niveau 3)

**Engelse vertaling**

1. To what extent are you more satisfied with the implementation of the Safety walk now than before?

2. To what extent has your feeling changed positively after this Safety walk?

3. What are the plus points of this Safety walk compared to the previous Safety walk?

4. To what extent do you have any recommendations after conducting this Safety walk?

5. To what extent has this Safety walk contributed to improve points 6 and 7?

6.To what extent has this programme contributed to recognising unsafe situations faster? (outcome)

7.To what extent do you now work more safely and will you, as an employee, give more thought to working safely? (effect)

To what extent do you dare to speak to other colleagues about unsafe actions/situations? (level 3)