Ministerie van Financiën

Werving 2017

Wervingsplan Belastingdienst

Versie 1

Datum 6 april 2017
Status Definitief

Colofon

Titel	Werving 2017
Auteur(s)	Mw. H.M. Latooij Opdrachtnemer van de strategische opdracht “werving”
Bijlagen	
Inlichtingen	**Directoraat-Generaal Belastingdienst** **CKC/Employability Center**

Inhoudsopgave

1. Inleiding 7

1.1. Mobiliteit medewerkers 7

2. Opgave werving 2017 8

2.1. Instroom 8

2.2. Vertrekpunt en aantallen 8

2.3. Wervingskalender per onderdeel 8

2.3.1. Bestuurlijke informatie 9
2.3.2. Stand van zaken op 6 april 2017 9

3. Aanpak werving 2017 10

3.1. Projectmatige ketenaanpak 10

3.2. Arbeidsmarkt communicatie 10

3.2.1. Werkgeversimago 10
3.2.2. Arbeidsmarktpositionering 11
3.2.3. Doelgroepen 12
3.2.4. Campusrecruitment 13
3.2.5. Ambassadeursnetwerk 13
3.2.6. Monitoren 13
3.2.7. Facts and figures 14

4. Tenslotte 15

Bijlagen:
1. Format plan van aanpak
2. Infografic Imago Belastingdienst
3. Duale accountants: voorbeeld campusrecruitment
4. Poster: voorbeeld referral recruitment

1. Inleiding

"Nederland kan niet zonder belastingdienst kan niet zonder jou"

Met deze slogan zijn we als Belastingdienst al een aantal jaar succesvol nieuwe medewerkers aan het werven. Ook dit jaar hebben we, net als andere jaren, een stevige, uitdagende en vooral ook leuke! opgave. Niet alleen de teams die de werving verzorgen maar de hele de instroomketen binnen de Belastingdienst is klaar voor de werving, en daarmee voor de komst van een groot aantal nieuwe medewerkers. Nieuwe collega's om de continuïteit te borgen en het belangrijke werk van de Belastingdienst samen nog beter uit te voeren.

De juiste persoon op de juiste plaats op het juiste moment is een permanente opdracht voor de Belastingdienst. Afgelopen jaar zijn ruim 1.000 nieuwe medewerkers ingestroomd. Dit jaar is de opgave circa 1.300 waarbij we nu al weten dat dit de komende jaren de structurele aantallen zijn, passend bij een organisatie van onze omvang en met een gezond natuurlijk verloop. Dit plan is daarmee de basis voor hoe we het dit jaar en in de toekomst stelselmatig aanpakken.
De regie voor deze opdracht is belegd bij het Employability Center van de Belastingdienst.
Werving is slechts het begin van een groter proces; die van instroom. Deze instroomopgave is een gezamenlijke opgave van het primair proces en de staf. In deze keten hebben we elkaar in de verschillende schakels gelijktijdig of opeenvolgend nodig gedurende het hele instroomproces.

Dit wervingsplan geeft inzicht in de verwachte aantallen en welke aanpak wordt gevolgd. Een aanpak die we al langer hanteren maar waarbij we de verschillende instrumenten in één document bij elkaar hebben gezet. Onderdeel van de aanpak is de voortdurende monitoring van de voortgang op de verschillende niveaus in het proces. Aan de Directeur HR wordt maandelijks de stand van zaken gerapporteerd beginnend vanaf 1 mei 2017.

1.1. Mobiliteit medewerkers

Medewerkers vormen de basis van de Belastingdienst. Onze opgave is dan ook de juiste mensen binnen te halen, hen te binden en boeien en zich te laten ontwikkelen, maar hen ook op tijd weer te laten gaan om zo ruimte te maken voor nieuwe kennis en ervaringen vanuit de buitenwereld: de juiste medewerker op de juiste plek op het juiste moment.

Naast deze in-, door-, en uitstroom wordt ingezet op reguliere mobiliteit. Om een adaptieve en kwalitatief hoogwaardige organisatie te zijn, is (interne) personeelsmobiliteit noodzakelijk. Mobiliteit is daarmee geen doel op zich, maar een middel om enerzijds op macroniveau een hoger aanpassingsvermogen van de organisatie te realiseren en anderzijds op microniveau de werkzekerheid en duurzame inzetbaarheid van de individuele (interne) medewerker vorm te geven. We maken als Belastingdienst hiermee de beweging van lifetime employment naar lifetime employability.

2. Opgave werving 2017

2.1. Instroom

Voor het genereren van instroom werken we met een doorlopende wervings- en instroomkalender, zowel voor de reguliere instroom als voor de instroom vanuit de Investeringsagenda (IA). Hierin maken we de geplande wervingsmomenten, de open te stellen vacatures, en overige instroomactiviteiten zichtbaar.

2.2. Vertrekpunt en aantallen

Vertrekpunt voor de werving in 2017 is de tabel, opgenomen in de brief aan de Tweede kamer van 27 januari 2017. Het totaal aantal in te vullen posities resulteert in deze tabel voor de hele Belastingdienst op 1268. De in de tabel gehanteerde verschillende stromen vacatures (reguliere instroom en instroom Investeringsagenda) worden ook in het wervingsplan gehanteerd.

2.3. Wervingskalender per onderdeel

Om een beeld te geven van de werving is in de volgende tabel een overzicht gegeven van de aantallen posities per hoofdproces, de verwachte werving per dienstonderdeel en het soort instroom. Deze opbouw zoals weergegeven in tabel 1 vormt de basis voor onze aanpak.

Voor zover voor het hele jaar bekend zetten we alle vacatures in een tijdlijn, met daarin de startdatum en beoogde doorlooptijd van de werving. De doorlooptijd is afhankelijk van de complexiteit van de werving. Een werving voor schaarse functies kent een langere doorlooptijd.

Alle elementen tezamen vormen de wervingskalender. Deze kalender is niet statisch. Gedurende de looptijd van een werving kan de planning wijzigen waardoor de hele kalender wijzigt.

		Regulier	Investeringsagenda	
Belasting & Toeslagen	Aanslag, aangifte en bezwaar			
	GO	69		
	MKB	81		
	Toezicht & fraudebestrijding			
	GO	87	23	
	MKB	89	5	
	PDB	41		
	Toeslagen	10		
	Invordering			
	GO	17		
	MKB	20		
	Interactie			
	PDB	1		
	KI&S	17		
	Centrale processen primair proces			
	CAP	25	49	
	D&A		50	
	IV-accent		35	
	Management en ondersteuning			
	GO	8		
	MKB	10		
	Douane (100% vervanging)			
		206		
	FIOD (100% vervanging)			
		85		
	Ondersteunende processen			
	Overig	15	15	
	Nader te specificeren			
	Investeringsagenda		221	
	Vervanging reguliere uitstroom	89		
	Totaal	870	398	1268

Tabel 1:Open te stellen posities regulier en investeringsagenda

Van de werving in het kader van de Investeringsagenda is 154 FTE toegekend en wordt budget overgeheveld naar de begroting. 244 FTE (221 nader te specificeren en 23 GO) is nog onder voorbehoud van vrijgave van middelen vanuit de aanvullende post.

2.3.1. *Bestuurlijke informatie*

Werving en selectie is zodanig ingericht dat gedurende elke fase van het proces de stand van zaken kan worden gerapporteerd (aantal ontvangen brieven, hoeveel afwijzingen, hoeveel kandidaten naar selectiegesprek, hoeveel kandidaten naar assessment etc).
De vacaturehouder krijgt periodiek een rapportage over de voortgang van een werving en maandelijks worden Belastingdienst brede rapportages opgesteld.

2.3.2. *Stand van zaken op 6 april 2017*

Aantal vacatures / posities in voorbereiding op publicatie	58	67
Aantal vacatures / posities die op het punt staan om te worden gepubliceerd	26	96
Aantal vacatures / posities interdepartementaal gepubliceerd incl. VWNW	20	100
Aantal vacatures / posities extern gepubliceerd	10	53
Aantal vacatures / posities in selectieproces	18	57
Aantal posities door naar arbeidsvoorwaardengesprekken c.q instroom		28

[1]

1 Eén vacature kan opengesteld worden voor meerdere nieuwe medewerkers/posities.

3. Aanpak werving 2017

3.1. Projectmatige ketenaanpak

Van sollicitant tot kandidaat tot nieuwe medewerker; een vlot verlopend en transparant instroomproces is hét visitekaartje van de Belastingdienst. Om dit proces optimaal te laten verlopen vinden we het belangrijk om in de aanpak ook de vervolgstappen, na de werving, mee te nemen.

Nadat het werving en selectie traject is afgerond volgen nog een arbeidsvoorwaardengesprek, de administratieve verwerking in de personeelssystemen, de onboarding en vervolgens een begeleidingstraject waarbij de nieuwe medewerker bekend wordt gemaakt met de nieuwe werkomgeving. Bij het opstellen van ons wervingsplan is daarom niet alleen rekening gehouden met de capaciteit van het Employability Center maar ook met die van de andere onderdelen die actief zijn binnen de instroomketen. Dit betekent dat tientallen collega's uit het primair proces, HR, Belastingdienst Academie en de facilitaire dienst ook klaar staan voor de werving.

Van de grootschalige wervingen in voorgaande jaren hebben we geleerd dat het starten, van een paar honderd posities tegelijkertijd, geconcentreerd bij een dienstonderdeel, niet per definitie efficiënt is en de kwaliteit van de werving niet ten goede komt. Het is belangrijk voor zowel de organisatie als de kandidaat dat elke schakel in de keten op tijd klaar staat om zijn bijdrage te kunnen leveren. Mede daarom is nu gekozen voor een aanpak van gefaseerde werving in tranches. Voor een goede doorstroom in de instroomketen en op basis van de capaciteit van het Employability Center is gekozen voor maximale openstelling van circa 120 posities per maand. Met dit aantal is openstelling van 1268 posities in 2017 te realiseren.

De start van elke individuele werving is een plan van aanpak[2] waarin de afspraken worden vastgelegd voor alle betrokken collega's in de instroomketen. Per werving is een multidisciplinair team aan zet om een instroomprocedure zo effectief en efficiënt mogelijk te realiseren. We zien dat deze aanpak in tranches leidt tot een voortdurend gedifferentieerd aanbod van vacatures. Hierdoor zijn we structureel zichtbaar als werkgever waar belangrijk werk te doen is in heel veel verschillende functies. Aanvullend hanteren we voor functies met grote schaarste als wervingsstrategie permanente werving. Deze werkwijze draagt daarmee ook bij aan de effectiviteit van onze arbeidsmarktstrategie.

Ketenregie

Uitgangspunt bij onze werving is dat verantwoordelijkheden zoveel mogelijk in de lijn zijn belegd. Een vacaturehouder is opdrachtgever richting het Employability Center voor een werving. Werving is daarmee steeds meer onderdeel van het werk en wordt een standaard activiteit voor zowel staf als primair proces. Een beweging die nodig is gezien de structurele aard van de wervingsaantallen.

Het dienstonderdeel overstijgende karakter van de wervingsopgave, de budgettaire kaders en de ketenaanpak vergen aanvullend op de lijnsturing een helicopterview die stuurt op de hoofdlijnen en waar nodig bijstuurt. Een begeleidingsgroep bestaande uit vertegenwoordigers van het primair proces en staf ondersteunt dit proces. In de zomer maken we een doorkijk naar de wervingsopgave voor 2018.

3.2. Arbeidsmarkt communicatie

3.2.1. Werkgeversimago

De Belastingdienst is belangrijk voor Nederland. In het economisch verkeer van zowel burgers als ondernemers spelen we een niet weg te denken rol. Om dat werk nu en in de toekomst goed te kunnen doen, zijn we voortdurend op zoek naar goede mensen. Soms hebben we er heel veel tegelijk nodig, soms is onze wervingsbehoefte juist kleiner. Door onze omvang en de vele veranderingen waar we mee te maken hebben, moeten we onze blik eigenlijk altijd gericht hebben

2 Zie bijlage 1: format plan van aanpak

op de arbeidsmarkt. En vooral: we moeten ervoor zorgen dat we niet alleen een aantrekkelijke werkgever zijn, maar dat we ook als zodanig door de buitenwereld worden gezien.
Werken in de fiscaliteit inclusief interview met de Belastingdienst:
http://www.ndfr.nl/product/sites/default/files/bestanden/werkenindefiscaliteit-2016%20LR%20def.pdf

3.2.2. *Arbeidsmarktpositionering*

De arbeidsmarktpositionering van de Belastingdienst luidt: Bij de Belastingdienst doe je werk dat voor ons land van enorm belang is. Juist daarom moeten onze medewerkers aan hoge eisen voldoen. Ze moeten vakbekwaam zijn, over mensenkennis en inlevingsvermogen beschikken en om kunnen gaan met de dynamische omgeving en omstandigheden waarin wij ons werk doen. Ze moeten ook iets hebben met het 'waarom' van ons werk, het hogere belang dat er mee is gediend. Zulke mensen krijgen bij ons veel verantwoordelijkheid en ruimte om zich te ontwikkelen. In één zin:
Juist omdat we zulk belangrijk werk doen voor ons land, moeten we de allerbeste mensen in huis hebben.

Nederland kan niet zonder....
De arbeidsmarktpositionering is vertaald in een aansprekend thema dat in al onze wervingsactiviteiten en -uitingen zichtbaar is en in die zin ook de rode draad vormt. Dit thema luidt:

Nederland kan niet zonder de Belastingdienst kan niet zonder jou



Dit thema bestaat uit twee 'lagen'. De eerste laag (Nederland kan niet zonder de Belastingdienst) staat voor de corporate boodschap elementen in onze communicatie richting de arbeidsmarkt. Waar mogelijk illustreren we dat aan de hand van concrete voorbeelden. Bijvoorbeeld dat dankzij ons werk mensen tijdig hun belasting betalen, de zorgtoeslag op tijd ontvangen wordt, containers

snel gescand kunnen worden in de Rotterdamse haven of dat we ondernemers helpen met het verminderen van de administratieve druk. Die voorbeelden laten dus steeds zien dat de Belastingdienst van onschatbare waarde is voor ons land en dat we een onmisbare schakel zijn in het financiële verkeer tussen overheid en burgers en bedrijven. Dit deel van het thema sluit naadloos aan op het arbeidsmarktthema van de Rijksoverheid als geheel: Werken voor Nederland. De tweede laag in het thema (de Belastingdienst kan niet zonder jou) verwoordt het wervende, activerende deel van onze communicatie. Dit deel van het thema illustreren we altijd met voorbeelden van wat er nodig is (aan competenties) om dat belangrijke werk voor Nederland te kunnen doen. Bijvoorbeeld dat je als fiscalist of accountant 'door de cijfers heen' moet kunnen kijken om te begrijpen wat een ondernemer beweegt. Of dat je als ICT 'er niet alleen over vakmatige vaardigheden, maar ook over mensenkennis moet beschikken om een applicatie te ontwikkelen die mensen helpt bij hun belastingzaken.

Sinds 2013 is de Belastingdienst met deze positionering structureel zichtbaar en actief op de arbeidsmarkt. Dat heeft opgeleverd dat de Belastingdienst in meerdere imago-onderzoeken onder onze primaire doelgroepen (hbo/wo fiscaal, accountancy, ICT en data) goed scoort[3].
Afgelopen jaar hebben we de arbeidsmarkt een ruim aanbod kunnen bieden van instroommogelijkheden.

Voor alle functies die we dit jaar gaan werven passen we een drietrapsraket toe in de werving. We gebruiken een campagnelaag gebaseerd op de huidige arbeidsmarktpositionering, gecombineerd met de nieuwe corporate merkstrategie. Kernboodschap is dat wij de beste mensen zoeken die als medewerker bij de Belastingdienst burgers en bedrijven helpen bij hun belastingrechten en –plichten, zodat zij hun zaken kunnen afhandelen met zo min mogelijk moeite en onzekerheid. Deze laag verrijken we met hoe dat zich vertaalt in het werk bij de Belastingdienst als invorderaar, data specialist of Java Developer. Zie bijvoorbeeld: https://tweakers.net/advertorials/BD_Kenniscafe
De derde laag bestaat uit de daadwerkelijke vacatures die we, al naar gelang de markt, (on)betaald) aanjagen via onze eigen mensen en media-kanalen.

3.2.3. Doelgroepen

De arbeidsmarktcommunicatie richt zich met name op hbo- en wo-kandidaten in de vakgebieden ICT, fiscaliteit, accountancy[4] en data. Communicatie met studenten en professionals vindt in alle fasen van het recruitmentproces plaats; van oriënteren tot solliciteren. De arbeidsmarkt kenmerkt zich door schaarste, relatief veel latent-zoekenden versus actief-zoekenden en veel concurrentie.

Voor de werving is de site www.werken.belastingdienst.nl een belangrijk hulpmiddel in de communicatie van vacatures. De site wordt gepromoot via de Belastingdienst social media communities/groepen op LinkedIn en Twitter. De site bevat inhoudelijke artikelen, blogs, testimonials (https://werken.belastingdienst.nl/professionals/banu-yildirim-fiscalist) , video's en overzichten van evenementen. Vacatures zijn zowel op deze site als op www.werkenvoornederland.nl te vinden.

Vacatures worden zo aantrekkelijk en dicht mogelijk bij de doelgroep gebracht. Goede vacatureteksten staan op de (digitale) plekken waar de doelgroep zich veelal bevindt. Waar nodig wordt hiervoor mediaruimte ingekocht. Daarnaast worden vacatures extern via social media en de abonnementenservice op vacature-updates verspreid. Zittende medewerkers worden actief geattendeerd op vacatures en gefaciliteerd en gestimuleerd om vacatures in hun netwerk te delen. Voor moeilijk vervulbare functies werken we ook met refferal recruitment. Evenals voor de ambassadeurs geldt dat onze medewerkers beter weten dan wie ook, wie er geschikt zijn voor het werken bij de Belastingdienst[5]

3 Zie bijlage 2: infografic Imago Belastingdienst
4 Zie bijlage 3: duale accountants
5 Zie bijlage 4: voorbeeld refferal recruitment

3.2.4. *Campusrecruitment*

Structureel is ook de communicatie op de campus. Via contacten met opleidingen en studieverenigingen wordt gezorgd voor zichtbaarheid en interactie middels studiebladen, bedrijfspresentaties, trainingen en (verplichte) stages. Daarbij werken recruiters en medewerkers nauw samen. Want wie kan er nu beter over het werk van de Belastingdienst vertellen dan onze eigen medewerkers? Er is een groot ambassadeursnetwerk van Belastingdienstmedewerkers dat actief wordt betrokken bij de verschillende campusactiviteiten.

3.2.5. *Ambassadeursnetwerk*

Onze medewerkers bepalen voor 90% het imago van de Belastingdienst. Hoe ze er over spreken en wat ze delen op social media. Met 27.000 medewerkers hebben we een enorm bereik! Maar dan moeten we wel zorgen dat ze als ambassadeur kunnen optreden: zakelijk, privé, online en offline. Zeker nu we hard op zoek zijn naar nieuwe collega's, is het belangrijk om alle mogelijke middelen in te zetten.

Het ambassadeursprogramma richt zich hoofdzakelijk op de huidige medewerkers. Deze mensen zijn door ons het makkelijkst te bereiken en te mobiliseren. En ze werken als het goed is bij ons omdat ze het leuk vinden of in elk geval 'goed genoeg'.

Iedereen kan op zijn eigen manier bijdragen aan het imago en de arbeidsmarkt communicatie van de Belastingdienst. De een doet dit door voor een zaal mensen te vertellen over zijn of haar werk, de ander door een vacature te delen via LinkedIn. En beide zijn keihard nodig op dit moment. En daarom helpen we al deze collega's om hun ambassadeursrol zo goed mogelijk te vervullen. We verwachten dat ambassadeurs een actieve bijdrage leveren aan het versterken van het 'merk' Belastingdienst. Hiervoor zijn ze zich altijd bewust dat je als ambassadeur hét gezicht bent van onze organisatie.

Ambassadeurs volgen de Belastingdienst op bijvoorbeeld LinkedIn en Twitter, zodat ze altijd op de hoogte zijn van de actuele vacatures, verhalen en evenementen. En ze deze eenvoudig kunnen delen als het relevant is voor (mensen in) hun netwerk.

Ambassadeurs die meewerken aan evenementen bereiden zich voor. Onze evenementen hebben bekendheid nodig en dat willen we bereiken door ze actief te promoten op bijvoorbeeld social media of via andere uitingen. Ze hebben een ondersteunende rol bij deze evenementen en zijn ons klankbord voor de manier waarop we de arbeidsmarkt benaderen.

Onze arbeidsmarktstrategie gaat uit van authenticiteit. De Belastingdienst kent veel diversiteit en dat willen we laten zien. De activiteiten en doelgroepen van ambassadeurs zijn daarom ook zeer divers. Onze collega's moeten geloofwaardig hun verhaal kunnen en willen vertellen. Bij evenementen is het van belang dat de ambassadeur actief contact kan maken met de doelgroep. Voor andere activiteiten geldt dat niet.

Hoe helpen wij de ambassadeurs?

- LinkedIn training
- Storytelling training
- Instructie voor het delen van verhalen en vacatures
- Produceren van verhalen voor de officiële kanalen i.s.m. de ambassadeur
- Faciliteren eenvoudig delen via werken.belastingdienst.nl, LinkendIn, twitter, Beeldkrant
- …afhankelijk van de wensen/behoefte van de ambassadeurs.

Daarnaast houden wij de ambassadeurs zo goed mogelijk op de hoogte via:

- ConnectPeople community "Ambassadeurs Belastingdienst" om ambassadeurs op de hoogte te houden
- 3x per jaar nieuwsbrief Consul(t)

3.2.6. *Monitoren*

Er wordt op meerdere lagen gemonitord. Zo wordt permanent zicht gehouden op (de ontwikkelingen op) de arbeidsmarkt en op de effectiviteit van de inspanningen va de verschillende (media) kanalen. Daarmee wordt de wervingen geoptimaliseerd en wordt onze kennis met beleid

gedeeld. De daaruit voortvloeiende beleidskeuzes worden vervolgens weer terug naar de praktijk vertaald. Denk aan de invoering van permanente openstelling van vacatures of het invullen van ruimte binnen het curriculum van een fiscale opleiding.

3.2.7. Facts and figures

Wervingskanalen Sites Social Medewerkers/referral Betaalde media Campus recruitment	<u>1. de Sites:</u> De site https://werken.belastingdienst.nl/, is van april 2016-april 2017 ruim 700.000 keer bezocht, 60% van de bezoekers komt vaker terug, 1,9 miljoen webpagina's zijn bekeken, het aantal inschrijvingen voor de BD Update is meer dan 5000. Belangrijkste verkeersbronnen naar de site zijn: zoekmachines, direct verkeer, referral, social media, betaalde online mediakanalen. Aanvullend zijn op de Rijksbrede site https://www.werkenvoornederland.nl/ onze Belastingdienstvacatures ruim 90.000 keer bekeken. Op de Mobiliteitsbank zijn onze vacatures in 2016 ruim 8.300 keer bekeken. <u>2. Social Media:</u> Onze Careerpage op LinkedIn https://www.linkedin.com/company/belastingdienst heeft meer dan 43.000 volgers Ons Twitteraccount @BDcarriere heeft meer dan 17.500 volgers en leverde afgelopen maand ruim 44.000 weergaven van tweets <u>3. Medewerkers/Referral:</u> aantal geregistreerde leden in onze Ambassadeurscommunity is 223, aantal medewerkers actief op LinkedIn is meer dan 9.500. <u>4. Betaalde Media:</u> Belangrijkste mediatitels: Tweakers, Accountant.nl, Auditcarriere, Fiscaal Weekblad. <u>5. Campus recruitment:</u> Het aantal samenwerkingsverbanden met opleidingen en studieverenigingen is meer dan 60. Het aantal campus recruitmentevents waar de Belastingdienst aanwezig is per jaar is > 80

4. Tenslotte

"Help de Belastingdienst het werk nog beter uit te laten voeren"

Als Belastingdienst zijn we hard op weg om onze werving steeds professioneler en state of the art aan te pakken. Niet alleen met een aantrekkelijke arbeidsmarktcampagne maar ook door elke keer weer met elkaar te leren en verbeteringen door te voeren. De lessen van de vorige grootschalige werving hebben geleid tot verbeteringen in het instroomproces. Denk hierbij aan projectmatig werken ten behoeve van de instroomketen, heldere afspraken over de werkwijze en processen over de hele instroomketen heen en een fors aantal medewerkers dat zin heeft om deze opgave tot een goed einde te brengen. Tegelijkertijd weten we uit de imago onderzoeken die we laten doen dat ondanks alle negatieve publiciteit het imago van de Belastingdienst als werkgever onder verschillende doelgroepen nog steeds positief is. Ook oogsten we inmiddels van het feit dat we al een aantal jaren structureel zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt. Het aantal sollicitanten dat gemiddeld reageert op onze vacatures is nog steeds ruim voldoende, ondanks een aantrekkende arbeidsmarkt.

Niet alleen nieuwe medewerkers dagen we uit ons te komen helpen het nog beter te doen. Dit adagium geldt ook voor de medewerkers die tezamen de instroomketen vormen. Met elkaar staan we voor een uitdagende klus. Het volste vertrouwen is er in het slagen van deze opgave.