

Implementatieplan van het inwerktraject

Een adviesrapport voor het implementeren van het inwerktraject



John Duijnisveld

Implementatieplan van het inwerktraject

Een adviesrapport voor het implementeren van het inwerktraject



John Duijnisveld

**In opdracht van de afdeling Business Tax Compliance
Ernst & Young**

**Opleiding Management, Economie en Recht
De Haagse Hogeschool**

Naaldwijk, juni 2012

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van mijn HBO opleiding Management, Economie en Recht. Mijn scriptie bestaat uit een implementatieplan van een inwerktraject voor nieuwe medewerkers en stagiaires van de afdeling Business Tax Compliance. De afdeling Business Tax Compliance maakt onderdeel uit van Ernst & Young. Om een zo goed mogelijk implementatieplan op te stellen heb ik gebruik gemaakt van reeds bestaande literatuur en een kwalitatief onderzoek. De onderzoeksperiode van mijn afstudeeropdracht was van februari 2012 tot en met juni 2012.

Het onderzoek is verricht voor de afdeling Business Tax Compliance gevestigd op de kantoren te Naaldwijk en Den Haag. Voor dit onderzoek zijn interviews gehouden met leidinggevenden en mentoren, de afdeling Human Resource en de medewerkers en stagiaires die vanaf januari 2009 in dienst zijn gekomen.

In eerste instantie is dit rapport bestemd voor de managers en de verantwoordelijken van het inwerktraject binnen de afdeling Business Tax Compliance van Ernst & Young gevestigd te Naaldwijk en Den Haag. Dit rapport zou echter ook interessant kunnen zijn voor andere afdelingen en vestigingen van Ernst & Young.

De totstandkoming van dit rapport was niet gelukt zonder de hulp van een aantal personen, die ik hierbij graag wil bedanken.

Allereerst wil ik de heer Harry van Kester, manager Business Tax Compliance bij Ernst & Young Naaldwijk bedanken voor de begeleiding die hij mij heeft geboden tijdens mijn afstudeerperiode. Hij heeft erg veel tijd gestoken in de begeleiding van het afstudeeronderzoek. Daarnaast heeft hij ook de tijd genomen om mij thuis te laten voelen in de organisatie. Naar mijn idee was dit een erg prettige samenwerking.

Verder wil ik Fatih Dogan bedanken voor de begeleiding die hij mij heeft geboden tijdens zijn rol als mentor. Hij heeft erg veel tijd en energie gestoken bij de start van mijn inwerken en afstuderen.

Daarnaast wil ik mevrouw Van Let, afstudeermentor van de Haagse Hogeschool, bedanken voor de uitstekende begeleiding vanuit de opleiding. Zij heeft mij bij de start van dit onderzoek erg goed op weg geholpen en heeft mij met regelmaat voorzien van feedback. Deze feedback is erg waardevol geweest voor mijn onderzoek.

Zonder de medewerking van de leidinggevenden, mentoren, de afdeling Human Resource en de medewerkers en stagiaires – die tijd voor mij hebben vrijgemaakt voor het afnemen van een interview – had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren. Ik wil dan ook alle geïnterviewden van Ernst & Young bedanken voor hun medewerking.

Als laatste gaat mijn dank uit naar de overige medewerkers van Ernst & Young die mij hebben ondersteund tijdens de periode dat ik er werkzaam ben geweest. Er zijn veel medewerkers geweest die tijd vrij hebben gemaakt om mij verder op weg te helpen.

Naaldwijk, juni 2012

John Duijnisveld

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	6
Verklarende woordenlijst	7
1. Inleiding	8
2. Over Ernst & Young.....	9
2.1. Ernst & Young.....	9
2.2. Business Tax Compliance.....	10
3. Opzet en uitvoering van het onderzoek	11
3.1. Oriënterende interviews	11
3.2. Aanleiding onderzoek.....	11
3.3. Doelgroep	11
3.4. Doelstelling onderzoek.....	11
3.5. Vraagstelling	12
3.6. Methodische karakterisering van het onderzoek	12
3.6.1. Theoretisch onderzoek	12
3.6.2. Kwalitatief onderzoek	12
3.6.3. Deskresearch	12
3.6.4. Fieldresearch.....	13
3.7. Beschrijving en verantwoording van het onderzoeksinstrument	14
4. Het inwerktraject.....	15
4.1. De introductieperiode en het socialisatieproces	15
4.2. Type introducties.....	15
4.2.1. Overlaten.....	16
4.2.2. Faciliteren.....	16
4.2.3. Overnemen.....	16
4.3. Conclusie	17
5. Noodzaak van het inwerktraject.....	18
5.1. Belang van een goed inwerktraject	18
5.2. Noodzakelijkheid van het inwerktraject	19
5.3. Conclusie	21

6.	Inhoud van het inwerktraject.....	22
6.1.	Ontwerp van het inwerktraject.....	22
6.1.1.	Cultuuranalyse	22
6.1.2.	Type medewerker	25
6.1.3.	Vier onderwerpsvragen	25
6.2.	Huidige situatie.....	25
6.3.	Gewenste situatie.....	28
6.4.	Conclusie	29
7.	Middelen en toepassingen.....	31
7.1.	Benodigde middelen en toepassingen.....	31
7.2.	Autorisatie middelen en toepassingen.....	32
7.3.	Conclusie	33
8.	Uitvoering en verantwoordelijkheid.....	34
8.1.	Uitvoering van het inwerktraject.....	34
8.2.	Taken en verantwoordelijkheden.....	34
8.3.	Conclusie	36
9.	Optimale inwerking van nieuwe medewerkers en stagiaires	37
9.1.	Optimale inwerking.....	37
9.2.	Conclusie	38
10.	Kosten en batenanalyse	39
11.	Conclusie.....	40
12.	Aanbevelingen en evaluatie	42
12.1.	Aanbevelingen.....	42
12.2.	Evaluatie onderzoek	44
	Bibliografie	45
	Bijlagen	47
	Bijlage 1: Organisatiestructuur Ernst & Young Nederland	47
	Bijlage 2: Oriënterende interviews	48
	Bijlage 3: Vragenlijsten.....	49
	Bijlage 4: Checklist.....	51
	Bijlage 5: Planning informatiestroom	52
	Bijlage 6: Evaluatieformulier inwerktraject	53

Managementsamenvatting

De afdeling Business Tax Compliance wil weten hoe zij een nieuwe medewerker of stagiair zo optimaal mogelijk kunnen inwerken. Naar aanleiding van deze probleemstelling is er een literatuuronderzoek en een kwalitatief onderzoek gedaan om erachter te komen hoe een goed inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance eruit moet komen te zien.

Een inwerktraject is een proces wat zorgt voor de bevordering van wederzijdse aanpassing van individu en organisatie. Om een inwerktraject succesvol te laten verlopen moeten zowel de werkgever als de werknemer initiatief tonen en verantwoordelijkheid nemen. De mate van de verdeling van verantwoordelijkheid is afhankelijk van het type introductiebeleid.

Met een goed doordacht inwerktraject valt enerzijds winst behalen met efficiënt ingewerkte medewerkers en anderzijds kosten te besparen op het verloop van medewerkers. Tevens bevordert het de binding en identificatie met de organisatie, wat leidt tot een hogere productiviteit en een betere sociale integratie.

De afdeling Business Tax Compliance moet een faciliterend inwerktraject hanteren omdat dit type het best past bij het type medewerker en de bedrijfscultuur. Na het aannemen van een nieuwe medewerker of stagiair is het van belang om een aantal zaken voorafgaand en bij de start van de medewerker of stagiair te regelen. Het regelen van deze zaken kan het best geschieden door middel van een checklist. Tevens moet er een planning aanwezig zijn met betrekking tot het verstrekken van informatie aan de nieuwe medewerker of stagiair.

De centrale boodschap is een belangrijk onderdeel van het inwerktraject. Deze boodschap moet duidelijk maken wat de missie, visie en ambitie van de afdeling Business Tax Compliance is, hoe de organisatiecultuur eruit ziet en welke normen en waarden er heersen. Het is hierin erg belangrijk om de informatieverstrekking overeen te stemmen met de afdeling Human Resource.

Een nieuwe medewerker op de afdeling Business Tax Compliance moet de beschikking krijgen over verschillende middelen en toepassingen. Het verstrekken van een laptop met de benodigde programma's is van groot belang voor het vervullen van de functie. Tevens heeft de nieuwe medewerker een eigen telefoon nodig. Om deze middelen en toepassing te kunnen gebruiken, moeten autorisaties aangevraagd worden. Het autoriseren van deze middelen en toepassingen kan het meest effectief gebeuren aan de hand van een checklist. Ook is behoefte aan een vernieuwd handboek met betrekking tot de functionaliteiten van de verschillende programma's en procedures en een stappenplan voor het maken van verschillende belastingaangiftes.

De mentor zal verantwoordelijk zijn voor de begeleiding bij de dagelijkse werkzaamheden van de nieuwe medewerker of stagiair. Hij zal moeten fungeren in de rol van vraagbaak. Tevens moet hij een belangrijke rol spelen bij de sociale integratie van de nieuwe medewerker of stagiair. De manager Business Tax Compliance moet de voortgang van het inwerktraject bewaken door regelmatig met de mentor te evalueren.

Het inwerktraject moet worden afgesloten door middel van een evaluatie. Tijdens deze evaluatie kun je achterhalen of de doelstellingen zijn bereikt en welke aanpassingen eventueel gedaan moeten worden aan het inwerktraject.

Verklarende woordenlijst

Accountant	Iemand die beroepsmatig zorgt voor het inrichten, leiden, nazien en controleren van boekhoudingen en administraties van instellingen en bedrijven.
BTC	Business Tax Compliance. Afdeling van Ernst & Young die centraal staat in dit rapport.
Compliance	Naleving van de fiscale wet- en regelgeving.
Deskresearch	Het systematisch verzamelen en analyseren van openbaar beschikbare informatie die voor een ander doel al verzameld is.
eDocs	Digitaal programma van Ernst & Young voor het archiveren van gegevens.
Expert interview	Interview met een persoon die erg veel kennis heeft over een bepaald onderwerp.
EYTaxPro	Belastingaangifteprogramma van Ernst & Young. In dit programma worden de belastingaangiftes van de cliënten gemaakt.
FDS	Financial Data Suite. Digitaal programma van Ernst & Young, waarin alle financiële gegevens en opdrachtbevestigingen van cliënten worden opgeslagen.
Fieldresearch	De primaire gegevens die de onderzoeker zelf verzamelt voor het onderzoek.
Implementatieplan	Plan dat zorgdraagt voor de invoering van een bepaalde activiteit.
Introductie	Alle activiteiten die door een organisatie worden ondernomen om de wederzijdse aanpassing van individu en organisatie te bevorderen.
Lotus Notes	Communicatieprogramma van Ernst & Young. Hierin zijn onder andere items te vinden als email, kalender en communicatie met de typekamer en medewerkers onderling.
Timesheet	Tijdregistratieprogramma waarin de medewerkers de gemaakte uren per cliënt registreren.
Typekamer	Kantoorafdeling van Ernst & Young die zorgt voor de administratieve verwerking van documenten.

1. Inleiding

Wanneer je als medewerker besluit om te wisselen van baan komt een hoop op je af. Allereerst de sollicitatiegesprekken met de mogelijke nieuwe werkgever. Ten tijde van deze gesprekken voelt een medewerker vaak enige spanning. Tijdens het sollicitatiegesprek wordt veel informatie over de organisatie en de functie verteld, terwijl je als mogelijke nieuwe medewerker ook veel vragen beantwoord wilt hebben. Uiteindelijk verloopt het eerste gesprek naar wens en komt er een vervolg door middel van een tweede gesprek.

Op het tweede gesprek staat nog meer spanning, aangezien de mogelijke nieuwe baan weer een stuk dichterbij is. Er zijn nog veel vragen die je beantwoord wilt hebben, terwijl de organisatie zelf veel informatie van jou te weten wilt komen. Hierdoor wordt wederom veel informatie gedeeld, waarvan het onmogelijk is om het allemaal te onthouden. Na afloop van het gesprek zijn beide partijen tevreden en wordt de overeenkomst aangegaan.

De sollicitatieprocedure is succesvol achter de rug en het inwerktraject wordt gestart. Tijdens de start van het inwerktraject ben je als medewerker nieuw in de organisatie. Alles is anders dan je gewend bent. De uitstraling van de organisatie, de medewerkers, de cultuur, de normen en waarden, de administratieve organisatie en mogelijk ook de functie zijn allemaal anders en aan al deze veranderingen zijn de nodige aanpassingen vereist. Om deze procedure zo optimaal mogelijk te laten verlopen, is het noodzakelijk om als organisatie een goed inwerktraject te hebben.

De afdeling Business Tax Compliance van Ernst & Young wil weten hoe zij een inwerktraject zo optimaal mogelijk kunnen laten verlopen. Door de wensen en verwachtingen van nieuwe medewerkers en leidinggevendenden in kaart te brengen, is het mogelijk om een implementatieplan voor een inwerktraject voor nieuwe medewerkers en stagiaires op te stellen. Op deze manier kan de afdeling Business Tax Compliance in de toekomst al haar nieuwe medewerkers zo optimaal mogelijk inwerken via een vaste structuur, waardoor ook geen verschillen meer bestaan in de inwerktrajecten van de twee verschillende vestigingen.

In hoofdstuk twee van dit rapport wordt een korte omschrijving van de organisatie Ernst & Young en de afdeling Business Tax Compliance gegeven. In deze omschrijving wordt ingegaan op de geschiedenis, de grootte van de organisatie, de werkzaamheden en de verschillende sectoren waarin de Ernst & Young actief is. Hoofdstuk drie bestaat uit de opzet en uitvoering van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding, doelgroep, doelstelling, vraagstelling en de methodische karakterisering van het onderzoek. Tevens wordt ingegaan op de beschrijving en verantwoording van het onderzoeksinstrument. Vervolgens wordt in hoofdstuk vier de definitie van een inwerktraject beschreven. Hoofdstuk vijf geeft aan waarom een inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance noodzakelijk is. In hoofdstuk zes wordt besproken hoe de inhoud van het inwerktraject eruit moet komen te zien. Vervolgens wordt in hoofdstuk zeven besproken welke middelen en toepassingen nodig zijn om het inwerktraject succesvol te laten verlopen. Hoofdstuk acht geeft aan wie de verantwoordelijk dragen en wie uitvoering moeten geven aan het inwerktraject. In hoofdstuk negen wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. In hoofdstuk tien worden de kosten en baten van het inwerktraject weergegeven en tot slot volgen in hoofdstuk elf en twaalf de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek.

2. Over Ernst & Young

In dit hoofdstuk wordt een korte uitleg gegeven over de organisatie Ernst & Young en de afdeling Business Tax Compliance.

2.1. Ernst & Young

Ernst & Young heeft een geschiedenis die terug gaat naar de oprichting in 1883. Docent boekhouden, Barend Moret, was een van de vijf oprichters van het eerste accountantskantoor in Nederland: het Bureel van Boekhouding. Daarmee werd een nieuw beroep in Nederland geïntroduceerd. De eerste zelfstandige vermelding van de naam Moret stamt uit 1900 in de vorm van een kasboek dat de naam 'B. & J. Moret' draagt. De naam Moret maakte tot 1999 prominent deel uit van de naam van de Nederlandse organisatie van één van de grootste accountantskantoren ter wereld. Door verdergaande internationalisatie en standaardisering is wereldwijd in alle landen de naam teruggebracht tot Ernst & Young.

Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory. Juridische en notariële dienstverlening wordt in een strategische alliantie met tax verzorgd door Holland Van Gijzen (Ernst & Young, 2006).

Ernst & Young heeft ongeveer 152.000 medewerkers in dienst. In Nederland heeft de organisatie 17 vestigingen. In totaal telt Ernst & Young Nederland per 30 juni 2011 234 partners en ruim 3700 medewerkers (Ernst & Young, 2011).

Ernst & Young is een van de grootste financiële dienstverleningsbedrijven van Nederland. In Nederland is Ernst & Young de zakelijke aanduiding voor de samenwerkende maatschappen Ernst & Young Accountants LLP en Ernst & Young Belastingadviseurs LLP. Daarnaast maakt ook Ernst & Young Transaction Advisory Services BV deel uit van deze organisatie. Juridische dienstverlening wordt verzorgd door de maatschap Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen, die een strategische alliantie heeft met Ernst & Young Belastingadviseurs. In het verlengde van deze vier kerndiensten behoren tot Ernst & Young ook Ernst & Young Actuarissen BV, Ernst & Young Security & Integrity Services BV, Ernst & Young Treasury & Financial Risk Management BV, Doxis BV en Regioplan Beleidsonderzoek BV (Jaarverslag Ernst & Young, 2011).

Ernst & Young werkt voor ondernemingen, non-profitorganisaties, overheidsinstanties en particulieren. De organisatie is in vele sectoren actief. Hieronder volgen enkele voorbeelden van sectoren waarin de organisatie actief is:

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| • Automotive | • Clean Tech |
| • Consumentenproducten | • Gezondheidszorg |
| • Overheid en publieke sector | • Life Sciences |
| • Media & Entertainment | • Mijnbouw en metaalindustrie |
| • Olie & Gas | • Energieproductie |
| • Privaat vermogen | • Onroerend goed |
| • Detailhandel en groothandel | • Technologie |
| • Telecommunicatie | • Transport (Ernst & Young, 2006). |
| • Financiële dienstverlening | |

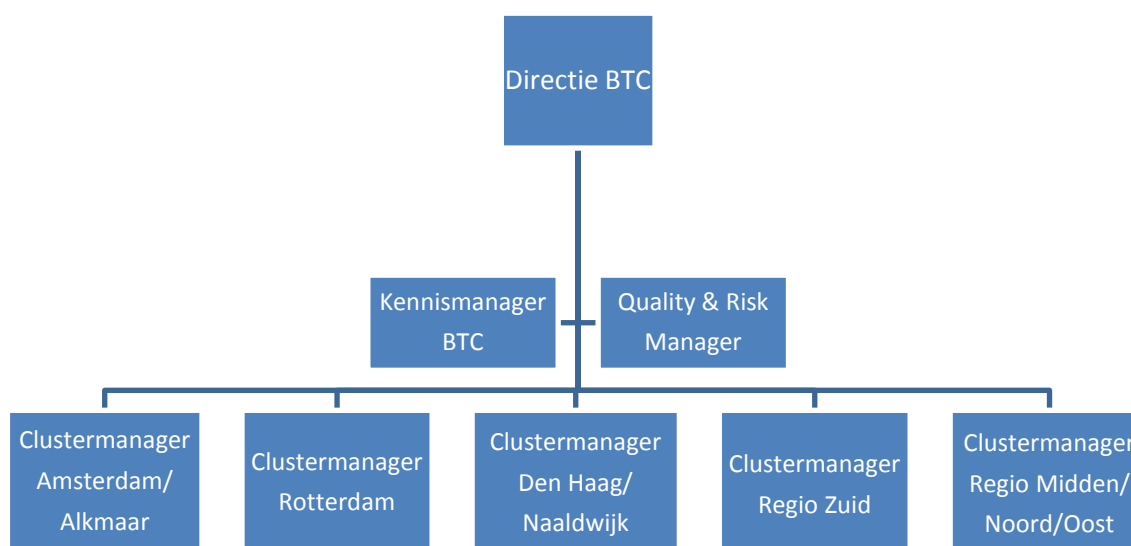
2.2. Business Tax Compliance

De diensten van Business Tax Compliance zijn ontworpen om te voldoen aan de naleving van de belastingwetgeving en het verzorgen van advies waaraan particulieren en bedrijven behoefte hebben. De fiscalisten van Business Tax Compliance maken gebruik van verschillende perspectieven en vaardigheden om bedrijven en particulieren een perfecte dienstverlening te geven. Dit doen ze door alle uitdagingen van planning, financiële administratie, fiscale compliance en effectieve relaties met de fiscus te onderhouden.

Compliance en rapportering vormen een grote belasting voor het fiscale en financiële beleid van vandaag. Voor bedrijven is het daarbij een uitdaging om de risico's en inefficiënties te beperken. Voor deze werkzaamheden schakelen bedrijven de afdeling Business Tax Compliance (BTC) van Ernst & Young Belastingadviseurs LLP in.

Business Tax Compliance bestaat uit een grote groep van specialisten die voor nationale en internationale bedrijven en particulieren compliance- en rapportageprocessen uitvoert en bewaakt en de klant terzijde staat bij vragen op het gebied van belastingaangiften. Ook zorgt de afdeling Business Tax Compliance voor de fiscale advisering vanuit de belastingaangiften.

De 200 specialisten die werkzaam zijn bij de afdeling Business Tax Compliance bevinden zich op alle Ernst & Young kantoren in Nederland en worden via vijf regionale clustermanagers aangestuurd door de landelijke BTC directie. De vijf regio's waar de clustermanagers leiding aan geven zijn Amsterdam/Alkmaar, Rotterdam, Den Haag/Naaldwijk, regio Zuid en regio Midden/Noord/Oost. Daarnaast is een kennismanager verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke zaken binnen Business Tax Compliance en een Quality & Risk Manager voor de processen en procedures. Binnen de afdeling Business Tax Compliance wordt landelijk gebruik gemaakt van hetzelfde systeem, genaamd EYTaxPro en wordt gewerkt op basis van de generieke processen die staan beschreven in het BTC handboek (Ernst & Young intranet, 2008).



3. Opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de opzet en de uitvoering van het onderzoek beschreven. Dit onderdeel van het rapport zal als leidraad gelden voor de rest van het onderzoek. Allereerst wordt aandacht besteed aan de oriënterende interviews. Vervolgens wordt ingegaan op de aanleiding, doelgroep, doelstelling en vraagstelling en de methodische karakterisering van het onderzoek. Tot slot wordt ingegaan op de beschrijving en verantwoording van het onderzoeksinstrument.

3.1. Oriënterende interviews

De oriënterende interviews zijn gehouden met de twee managers van de afdeling Business Tax Compliance. Deze interviews zijn gehouden om de aanleiding van het probleem en beschikbare informatie voor het onderzoek te achterhalen. Deze interviews zijn opgenomen in bijlage twee.

3.2. Aanleiding onderzoek

Op de afdeling Business Tax Compliance is tot op heden geen inwerktraject voor medewerkers en stagiairs gerealiseerd. Het inwerken van nieuwe medewerkers en stagiaires wordt nu ook gedaan, al is hier geen beleid voor vastgesteld. Dit betekent dat er geen vaste structuur zit in het inwerken van nieuwe medewerkers en stagiaires. In de praktijk blijkt dat medewerkers en stagiaires – na een aantal maanden in dienst van Business Tax Compliance te zijn – nog regelmatig met onduidelijkheden zitten met betrekking tot interne procedures en werkwijzen.

De wens van de afdeling Business Tax Compliance is om een inwerktraject voor nieuwe medewerkers en stagiaires op te stellen, zodat zij in de beginfase bij Business Tax Compliance optimaal worden ingewerkt en ondersteund.

3.3. Doelgroep

De doelgroep waarop dit onderzoek zich richt zijn alle medewerkers en stagiaires die vanaf januari 2009 in dienst zijn gekomen bij de afdeling Business Tax Compliance van de vestigingen Naaldwijk en Den Haag. Er is voor deze doelgroep gekozen, omdat bij hen het inwerktraject nog niet zo lang geleden van toepassing is geweest. Tevens hebben de afgelopen jaren vele technologische en economische ontwikkelingen plaatsgevonden, waardoor een breder gerichte doelgroep de representativiteit van het onderzoek zal verminderen.

3.4. Doelstelling onderzoek

Door een onderzoek te doen naar de geschreven literatuur en de wensen en verwachtingen van nieuwe medewerkers en stagiaires, dient inzicht te worden verkregen hoe het inwerktraject van de afdeling Business Tax Compliance eruit moet komen te zien. Op basis van deze informatie zal worden beschreven hoe de afdeling Business Tax Compliance haar nieuwe medewerkers en stagiaires zo effectief en efficiënt mogelijk kan inwerken. Het uiteindelijke doel is het bereiken van een optimaal ingewerkte medewerker.

Dit onderzoek naar de wensen en verwachtingen van nieuwe medewerkers en stagiaires is uitgevoerd en verwerkt tot een implementatieplan binnen een tijdbestek van 18 weken, te weten 6 februari tot en met 8 juni 2012.

3.5. Vraagstelling

Hoofdvraag

Op welke wijze kunnen nieuwe medewerkers en stagiaires van de afdeling Business Tax Compliance zo optimaal mogelijk worden ingewerkt?

Deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. *Wat is een inwerktraject?*
2. *Waarom is een inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance noodzakelijk?*
3. *Hoe komt de inhoud van het inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance eruit zien?*
4. *Welke middelen en toepassingen zijn nodig om het inwerktraject optimaal te kunnen inzetten?*
5. *Wie gaat uitvoering geven aan het inwerktraject?*

De eerste deelvraag is beantwoord aan de hand van de informatie afkomstig van deskresearch. De deelvragen twee en drie zijn beantwoord aan de hand van deskresearch en fieldresearch. De deelvragen vier en vijf zijn beantwoord met de informatie afkomstig uit fieldresearch.

3.6. Methodische karakterisering van het onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit een theoretisch onderzoek en een kwalitatief onderzoek. Hieronder wordt toegelicht op welke manier deze vormen van informatieverzameling bij het onderzoek zijn gebruikt.

3.6.1. Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek naar het inwerktraject voor nieuwe medewerkers. Voor het literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van boeken en websites.

3.6.2. Kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek bestaat uit interviews met de afdeling Human Resource, leidinggevend en mentoren en medewerkers en stagiaires die vanaf januari 2009 in dienst zijn gekomen. Kwalitatief onderzoek is diepteonderzoek naar de beweegredenen van de respondenten in het algemeen (Wijk van, 2007).

3.6.3. Deskresearch

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van diverse, reeds bestaande theorieën. De reeds bestaande theorieën die ik voor dit onderzoek heb gebruikt zijn vooral afkomstig van boeken en websites. Deze literatuurstukken heb ik ook meegenomen in mijn implementatieplan. Tijdens de oriënterende interviews is naar voren gekomen dat niet eerder een soortgelijk onderzoek is gedaan binnen de afdeling Business Tax Compliance.

3.6.4. Fieldresearch

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek. Om de wensen, behoeften en verwachtingen van nieuwe medewerkers en stagiaires in kaart te brengen zijn 12 interviews gehouden. Deze interviews zijn gehouden met medewerkers en stagiaires die vanaf januari 2009 of later in dienst zijn gekomen, leidinggevend en mentoren die verantwoordelijk zijn voor het inwerken van de nieuwe medewerkers en stagiaires en met de afdeling Human Resource. De 12 respondenten vormen een vertegenwoordiging van 92% van de gehele doelgroep. Eén medewerker was tijdens de onderzoeksperiode lange tijd afwezig in verband met medische omstandigheden en hierdoor niet bereikbaar voor het onderzoek. De gegevens zijn verzameld binnen de periode van maart 2012 tot en met mei 2012.

Voor het onderzoek is gekozen voor het houden van interviews, omdat met interviews de mogelijkheid bestaat om dieper op de gegeven informatie in te gaan. Voor het opstellen van een inwerktraject is het noodzakelijk om zo veel mogelijk informatie boven water te krijgen met betrekking tot de wensen en behoeften van medewerkers en stagiaires. Het houden van interviews is hiervoor de meest effectieve methode (Padmos, 2007).

De interviewvragen zijn geformuleerd aan de hand van de opgestelde hoofd- en deelvragen en het literatuuronderzoek. De volgorde van de vragenlijsten ziet er als volgt uit: sociaal-demografische vragen, kernvragen en neutrale vragen (Baarda & Goede de, 2006). De vragenlijsten zijn half gestructureerd en zijn vooraf gecontroleerd door de managers van de afdeling Business Tax Compliance en een medewerker die buiten het onderzoek valt. Er is gekozen voor half gestructureerde vragenlijsten, omdat via deze methode de belangrijkste vragen en onderwerpen vaststaan en hierdoor de zekerheid bestaat dat deze vragen en onderwerpen worden behandeld tijdens het interview (Asseldonk van, 2012).

De interviews zijn gestart met het expertinterview met de afdeling Human Resource Management. Vervolgens zijn de medewerkers en stagiaires geïnterviewd en tot slot zijn de interviews met de leidinggevend en mentoren afgenomen. Er is voor deze volgorde gekozen, omdat de afdeling Human Resource Management de eerste schakel vormt van het inwerktraject. Vervolgens zijn de medewerkers en stagiaires geïnterviewd, omdat zij inzicht geven in de wensen en behoeften van nieuwe medewerkers. Deze wensen en behoeften zijn essentieel voor dit onderzoek. Tot slot zijn de leidinggevend en mentoren geïnterviewd.

Alle gehouden interviews zijn opgenomen en volledig uitgewerkt. Deze uitwerkingen zijn ter controle voorgelegd aan de geïnterviewden (member checking). De interviews zijn opgenomen, zodat geen belangrijke informatie voor het onderzoek ontbreekt. Verder zijn de uitwerkingen van de interviews voorgelegd aan de respondenten, zodat zij de juistheid van de uitwerkingen kunnen controleren en eventueel kunnen bijsturen. Tevens zijn alle interviews anoniem afgenomen, ter voorkoming van sociaal wenselijke antwoorden. De betrouwbaarheid van de resultaten afkomstig van de interviews worden vergroot door middel van het opnemen en anoniem afnemen van de interviews. Tevens zorgt de controle op de uitwerkingen ook voor een vergroting van de betrouwbaarheid (Asseldonk van, 2012).

3.7. Beschrijving en verantwoording van het onderzoeksinstrument

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van het personeelsbestand van de afdeling Business Tax Compliance, waarin wordt weergegeven welke medewerkers en stagiaires vanaf januari 2009 in dienst zijn gekomen en wie de mentoren zijn geweest. Voor de resultaten van het onderzoek is gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek en een kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. De vragenlijsten van de interviews zijn opgenomen in bijlage drie van het rapport.

4. Het inwerktraject

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de definitie van het inwerktraject. De informatie is afkomstig uit reeds bestaande literatuur. Allereerst wordt het introductie- en socialisatieproces behandeld. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende type introducties. Tot slot wordt een conclusie getrokken die antwoord geeft op deelvraag één van het onderzoek.

4.1. De introductieperiode en het socialisatieproces

Een inwerktraject wordt vaak omschreven als de introductie van nieuwe medewerkers. Een introductie omvat alle activiteiten die door een organisatie worden ondernomen om de wederzijdse aanpassing van individu en organisatie te bevorderen. Niet alleen informatieverschaffing aan de nieuwkomer wordt tot de introductie gerekend, maar ook alle andere activiteiten die in de beginperiode op een snelle ingroei gericht zijn (Kluytmans, 2005). De introductie van nieuwe medewerkers speelt zich af binnen een bepaalde introductieperiode. De introductieperiode is de brug tussen de benoeming van de medewerker en het eerste serieuze moment van toetsing en beoordeling van het functioneren in het werk (Wijchers & Broek van den, 2002).

De introductieactiviteiten kunnen niet los worden gezien van het socialisatieproces. Het socialisatieproces is een leerproces waarin nieuwe medewerkers en stagiaires de sociale kennis, normen en waarden, organisatiecultuur en vaardigheden zich eigen maken. Het eigen maken van het socialisatieproces leert de nieuwe medewerker aan de hand van eigen waarnemingen en informatie afkomstig van de organisatie (Arnds, 2003).

4.2. Type introducties

Een succesvolle introductie is een verantwoordelijkheid van zowel de nieuwe medewerker als de organisatie waarin de medewerker werkzaam is. Een introductie is echter geen proces wat bij iedere organisatie hetzelfde verloopt. Een organisatie kan verschillende type introducties hanteren, waarbij de mate van verantwoordelijkheid wordt gespreid. Hierin is het erg belangrijk om te weten welk type medewerker bij een organisatie past. Er bestaan drie type introducties, namelijk overlaten, faciliteren of overnemen (zie tabel 1) (Smit, Verhoeven, & Driessen, 2006).

	Type 1 Overlaten	Type 2 Faciliteren	Type 3 Overnemen
Verdeling verantwoordelijkheid	80% werknemer 20% werkgever	50% werknemer 50% werkgever	20% werknemer 80% werkgever

Tabel 1: Type introducties

4.2.1. Overlaten

Bij het type introductiebeleid “overlaten” zal de verantwoordelijkheid voor de introductie nagenoeg volledig bij de nieuwe medewerker liggen. Bij dit type zal de nieuwe medewerker vanaf begin af aan erg zelfstandig moeten werken en zal veel zelfinitiatief getoond moeten worden. Dit type introductiebeleid kan een geschikte manier zijn voor organisaties of functiegroepen waarin voornamelijk commerciële mensen werkzaam zijn in solistische functies die elkaar onderling tot op een zekere hoogte beconcurreren. Deze manier van bedrijfsintroductie is een goed meetpunt om te kijken of de medewerker zich staande kan houden binnen een organisatie en de branche waarin de organisatie werkzaam is.

4.2.2. Faciliteren

Bij het type introductiebeleid “faciliteren” zal een zorgvuldige balans worden gekozen tussen het initiatief van de werkgever en de werknemer. In eerste instantie is sprake van een zendergerichte rol van de werkgever en in tweede instantie van een faciliterende rol. Dit type introductiebeleid geeft ruimte voor het eigen initiatief van de nieuwe werknemer, zonder hierbij sterk verschillende beelden van de organisatie te laten ontstaan. Tevens zorgt dit beleid ervoor dat de nieuwe medewerkers zowel innovatief rolgedrag ontwikkelen als een sterke binding met de organisatie vormen. Het is bij dit type introductiebeleid erg belangrijk dat terugkoppelmomenten worden opgenomen in het programma. Bij deze terugkoppelmomenten kunnen de indrukken worden gedeeld en geëvalueerd. Aan de hand van de evaluatie kunnen zo nodig maatregelen worden genomen om het inwerktraject aan te passen.

4.2.3. Overnemen

Bij het type introductiebeleid “overnemen” zal de organisatie een uitgebreid introductieprogramma opstellen, waarbij vooral sprake is van zendergericht communiceren. Dit type introductiebeleid wordt voornamelijk gehouden bij organisaties waarin het karakter van de organisatie erg speciaal wordt bevonden en waarin van de nieuwe medewerkers wordt verwacht dat zij een duidelijke rol aanleren. De organisatie verwacht van de medewerkers een bepaalde voorspelbaarheid in het gedrag in relatie met de klant en bepaalde kritieke situaties. Het introductieprogramma is in hoge mate gestructureerd vormgegeven en gericht op het realiseren van bepaalde leerdoelen en ervaringen. Dit type introductieprogramma wordt veelal gehanteerd bij het leger en politie- en brandweerkorpsen.

Het is voor een organisatie van belang om eerst de bedrijfscultuur en het type medewerker in kaart te brengen en aan de hand hiervan een type introductiebeleid te hanteren.

4.3. Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag een van het onderzoek, namelijk:

Wat is een inwerktraject?

Een inwerktraject wordt veelal omschreven als de introductie van nieuwe medewerkers. Het introductieproces zorgt voor de bevordering van wederzijdse aanpassing van individu en organisatie. Deze introductie bevindt zich binnen een bepaalde introductieperiode, die niet los gezien kan worden van het socialisatieproces. Tijdens het socialisatieproces probeert de medewerker de sociale kennis, normen en waarden, organisatiecultuur en gewenste vaardigheden zich eigen te maken. Het eigen maken van deze begrippen gebeurt door middel van eigen waarnemingen en informatie afkomstig van de organisatie.

Om een introductie succesvol te laten verlopen moeten zowel de nieuwe medewerker als de organisatie verantwoordelijkheid nemen. Het verschilt per organisatie welke mate van verantwoordelijkheid succesvol is. Er bestaan drie type introducties met een verschillende verantwoordelijkheid per type introductie. De drie type introducties zijn overlaten, faciliteren en overnemen.

Bij het type overlaten ligt de verantwoordelijkheid voor het succesvol laten verlopen van het inwerktraject grotendeels bij de nieuwe medewerker. De medewerker zal erg los worden gelaten en veel zelfinitiatief moeten tonen. Dit type introductiebeleid wordt voornamelijk bij organisaties gehanteerd waar de functies erg solistisch zijn en onderlinge concurrentie is.

De verantwoordelijkheid bij het type faciliteren is gelijkmatig over de nieuwe medewerker en organisatie verdeeld. In eerste instantie zal er een zendergerichte rol vanuit de organisatie zijn, gevolgd door de faciliterende rol. Dit type introductiebeleid zorgt dat de nieuwe medewerkers zowel innovatief rolgedrag ontwikkelen als het verkrijgen van een sterke binding met de organisatie. Tevens is het erg belangrijk dat tijdens het introductieproces terugkoppelmomenten over het inwerktraject worden opgenomen.

Bij het type overnemen ligt de verantwoordelijkheid grotendeels bij de werkgever. Er is vooral sprake van zendergericht communiceren vanuit de organisatie. Dit type introductiebeleid wordt voornamelijk gehouden bij organisaties waarin het karakter van de organisatie erg speciaal wordt bevonden en waarin van de nieuwe medewerkers wordt verwacht dat zij een duidelijke rol gaan aanleren. Het introductieproces is erg gestructureerd vormgegeven.

Bij het opstellen van een inwerktraject is het van belang dat de organisatie haar eigen cultuur en type medewerker in kaart brengt en aan de hand hiervan het type introductie kiest.

5. Noodzaak van het inwerktraject

In dit hoofdstuk wordt de noodzaak van het implementeren van een inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance behandeld. Allereerst wordt het belang van een goed inwerktraject behandeld. Vervolgens wordt ingegaan op de noodzakelijkheid van het inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance. Tot slot wordt een conclusie getrokken die antwoord geeft op deelvraag twee van het onderzoek.

5.1. Belang van een goed inwerktraject

Het belang van een goed doordacht en uitgewerkt introductieprogramma wordt onderschreven in verschillende CAO's, maar ook in een rapport als die van de commissie Tabaksblat. De commissie Tabaksblat heeft een voor Nederland belangwekkend rapport geschreven waarin aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van het gedrag van managers en commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen. Zo beveelt het rapport aan dat nieuwe leden van de raad van commissarissen een introductieprogramma moeten volgen (Tabaksblat, 2003). Uit dit rapport blijkt dat een goed introductieprogramma niet alleen voor net afgestudeerden noodzakelijk is, maar voor iedere nieuwe medewerker.

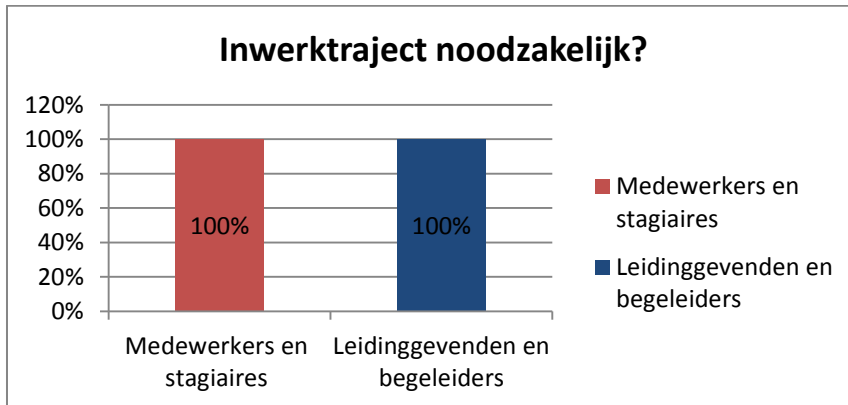
Uit de praktijk blijkt echter dat nog lang niet alle organisaties voldoende aandacht schenken aan een inwerktraject. 30 procent van alle Nederlandse bedrijven geeft aan geen introductieprogramma te hebben. Van de overige 70 procent die wel een introductieprogramma heeft, bestaat het introductieprogramma voor ongeveer de helft uit het bekende rondje door het bedrijf, welkomstpraatje van de directeur en een paar woorden van het hoofd personeelszaken (Kluytmans, 2005). Mede door een slecht introductiebeleid verlaat gemiddeld 16 procent van de nieuwe medewerkers in Nederland binnen één jaar de organisatie. Het verlooppercentage is afhankelijk van de status van de economie. In goede economische tijden ligt het percentage boven het gemiddelde en in minder goede economische tijden ligt dit percentage onder het gemiddelde (Al, 2008).

Er zijn verscheidenen redenen te geven voor het belang van een gedegen introductie van nieuwe medewerkers. Deze redenen hebben enerzijds te maken met de winst die valt te behalen en anderzijds met het verlies of de kosten wanneer niet geïnvesteerd wordt in de introductie van nieuwe medewerkers. Een organisatie die beschikt over een goed inwerktraject geeft de medewerkers het gevoel dat ze welkom zijn en dat interesse in ze wordt getoond. Verder geef je als organisatie te kennen dat je het erg belangrijk vindt dat de medewerkers zo optimaal mogelijk kunnen functioneren (Smit, Verhoeven, & Driessen, 2006).

Een goede introductie geeft nieuwe medewerkers zekerheid en bevordert de binding en identificatie met het bedrijf. Het vormt de basis van het zich eigen maken van essentiële normen en waarden van de organisatie. Hier worden de contouren aangegeven van het gedrag dat het bedrijf van haar medewerkers verwacht en het helpt medewerkers bij het verkrijgen van belangrijke kennis omtrent de organisatie en functie. Geen of een slecht introductiebeleid kan vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en suboptimale werkprestaties veroorzaken. Ongeveer 70% van de medewerkers die een goed gestructureerd introductieprogramma hebben doorlopen, zijn na drie jaar nog in dienst (Smit, Verhoeven, & Driessen, 2006).

5.2. Noodzakelijkheid van het inwerktraject

Uit de verschillende interviews is gebleken dat de leidinggevenden, mentoren, medewerkers en stagiaires het erg noodzakelijk vinden dat binnen de afdeling Business Tax Compliance een inwerktraject aanwezig is.



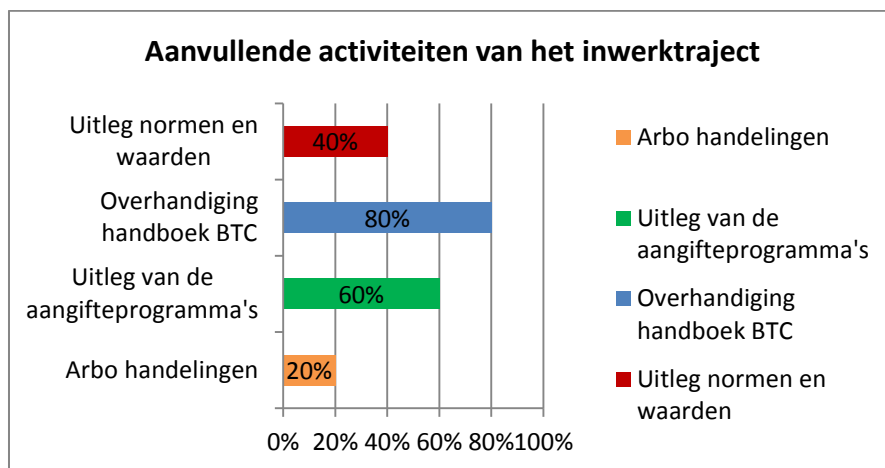
Figuur 1: Noodzaak van het inwerktraject

Figuur 2 geeft weer dat 100% van zowel de medewerkers en stagiaires als de leidinggevenden en mentoren het noodzakelijk vindt dat door de nieuwe medewerkers en stagiaires een inwerktraject wordt doorlopen.

De leidinggevenden en mentoren gaven tijdens de interviews aan dat het niet verantwoord is om nieuwe medewerkers en stagiaires vanaf begin af aan zelfstandig te laten functioneren.

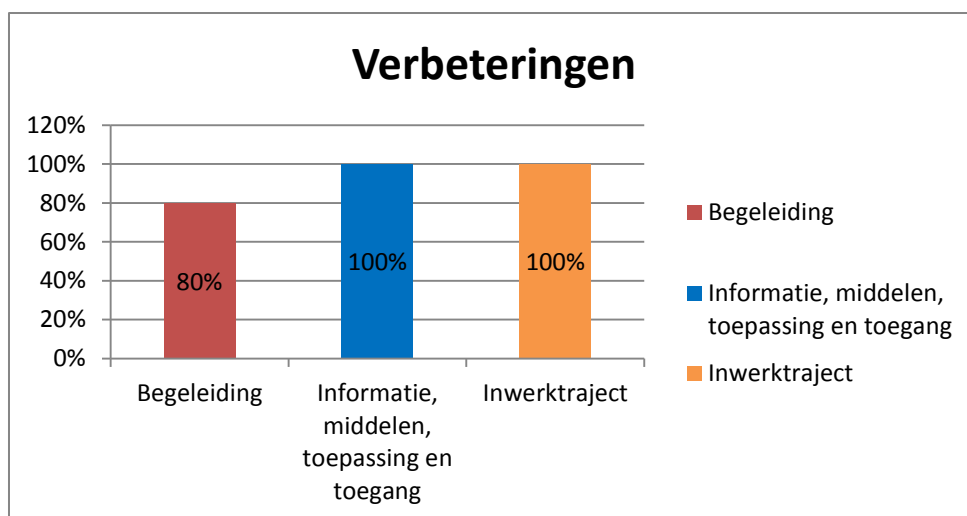
De nieuwe medewerkers en stagiaires moeten de tijd krijgen om te wennen aan de werkwijzen en de verschillende procedures. Het inwerktraject moet zorgen dat zij zo effectief en efficiënt mogelijk worden ingewerkt. Verder gaven de geïnterviewden aan dat het inwerktraject zorgdraagt voor de sociale integratie binnen de afdeling.

De medewerkers en stagiaires gaven tijdens de interviews aan dat het huidige inwerken heeft gezorgd voor een versnelde inwerking. Voornamelijk de persoonlijke begeleiding en de open bedrijfscultuur van de afdeling Business Tax Compliance heeft gezorgd dat zowel het inwerken als de sociale integratie redelijk succesvol is verlopen. Wel is uit de interviews gebleken dat er verschillen zitten in de aanvullende activiteiten van het inwerktraject.



Figuur 2: Activiteiten van het inwerktraject

Figuur 3 geeft de verschillende activiteiten van het inwerktraject weer, zoals de medewerkers en stagiaires dit hebben ervaren. Dit figuur geeft weer dat geen enkele activiteit door 100% van de medewerkers en stagiaires is uitgevoerd. 80% van de medewerkers en stagiaires heeft op de eerste werkdag het handboek Business Tax Compliance ontvangen, 60% heeft specifieke toelichting gehad op de functionaliteit van de verschillende aangifteprogramma's, 40% heeft uitleg gehad over de normen en waarden van Business Tax Compliance en maar 20% heeft enkele specifieke handelingen verricht met betrekking tot de Arbo eisen. Dit impliceert dat een vaste structuur voor het inwerken ontbreekt.



Figuur 3: Verbeteringen van het inwerktraject en van de begeleiding

Tijdens de interviews met de medewerkers en stagiaires zijn een aantal verbeteringen met betrekking tot het inwerktraject en de begeleiding naar voren gekomen. Zo gaf 100% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires aan dat er verbeterpunten zijn voor het gehele inwerktraject. 80% gaf verbeterpunten aan voor de persoonlijke begeleiding (zie figuur 4). Ook alle geïnterviewde leidinggevenden en mentoren gaven aan dat er verbeterpunten zijn omtrent het huidige inwerktraject. De verbeterpunten van zowel de medewerkers en stagiaires als de leidinggevenden en mentoren worden uitvoerig besproken in hoofdstuk 6.

5.3. Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag twee van het onderzoek, namelijk:

Waarom is een inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance noodzakelijk?

Uit reeds bestaande literatuur en de gehouden interviews is gebleken dat een inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance noodzakelijk is.

Het belang van een goed doordacht en uitgewerkt introductieprogramma is niet nieuw en wordt omschreven in verschillende CAO's en rapporten.

Ondanks dat een goed doordacht inwerktraject wordt onderschreven in verschillende CAO's en rapporten, blijkt in de praktijk dat 30 procent van alle Nederlandse bedrijven nog steeds niet beschikt over een vast inwerktraject. Van de overige 70 procent, blijkt ongeveer de helft een minimaal introductieprogramma hebben. Mede door het te weinig aandacht schenken aan de introductie van nieuwe medewerkers, verlaat gemiddeld 16 procent van de nieuwe medewerkers binnen een jaar de organisatie.

Een goed doordacht introductiebeleid kan enerzijds winst behalen door een efficiënt ingewerkte medewerker en anderzijds een kostenbesparing op het verloop van medewerkers. Tevens geeft een goed inwerktraject nieuwe medewerkers zekerheid en bevordert het de binding en identificatie met het bedrijf. Verder staat het garant voor een hogere productiviteit en een stimulatie van de sociale integratie. Tot slot is uit onderzoek gebleken dat 70 procent van de medewerkers die een goed inwerktraject hebben doorlopen, na drie jaar nog steeds in dienst zijn.

Tijdens de interviews gaven alle geïnterviewden aan dat een inwerktraject bij de start van een nieuwe baan noodzakelijk is. Een van de redenen die werd gegeven is dat het onverantwoord is om nieuwe medewerkers en stagiaires geen introductie en begeleiding te geven. Deze introductie en begeleiding moet zorgdragen voor de sociale integratie en het effectief en efficiënt inwerken.

Een andere reden waarom het inwerktraject voor Business Tax Compliance noodzakelijk is, is dat in het huidige inwerktraject geen vaste structuur aanwezig is. Uit de interviews is naar voren gekomen dat geen enkele aanvullende activiteit een score van 100% heeft behaald. Dit impliceert dat er verschillen zijn in de aanvullende activiteiten van de nieuwe medewerkers en stagiaires. Tevens zijn tijdens de interviews verschillende verbeterpunten met betrekking tot het inwerktraject en de begeleiding aangegeven.

6. Inhoud van het inwerktraject

Dit hoofdstuk zal in het teken staan van de inhoud van het inwerktraject. Allereerst wordt ingegaan op het ontwerpen van een inwerktraject. Vervolgens worden de cultuur en het type medewerker beschreven, gevolgd door de vier onderwerpsvragen voor het opzetten van een inwerktraject. Na de beschrijving van de vier onderwerpsvragen wordt inzicht gegeven in de huidige situatie en de gewenste situatie van het inwerktraject van de afdeling Business Tax Compliance. Tot slot wordt in de conclusie het antwoord gegeven op deelvraag drie van het onderzoek.

6.1. Ontwerp van het inwerktraject

Bij het ontwerpen van een inwerktraject is het voor een organisatie noodzakelijk om te bepalen welk type introductiebeleid het wil hanteren. Om het type introductiebeleid te bepalen, is het van belang om als organisatie te weten welke bedrijfscultuur binnen de organisatie heerst en welke eigenschappen en vaardigheden de nieuwe medewerkers moeten bezitten. De organisatie kan het inwerktraject gaan ontwerpen wanneer men de bedrijfscultuur en de eisen ten opzichte van de nieuwe medewerkers in kaart heeft gebracht. In het ontwerp van een inwerktraject moeten vier belangrijke vragen zijn verwerkt, namelijk:

- Wat is de centrale boodschap?
- Wat zijn de introductiebehoeften?
- Is het introductieprogramma in overeenstemming met het Human Resourcebeleid?
- Welke informatie wordt wanneer verstrekt (Kluytmans, 2005)?

6.1.1. Cultuuranalyse

Het analyseren van de bedrijfscultuur van de afdeling Business Tax Compliance is gedaan met behulp van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) model van Cameron en Quinn en de cultuurtypering van Harrison.

OCAI model

Het OCAI model meet aan de hand van stellingen welk cultuurtype kenmerkend is voor de organisatie of afdeling. Hierbij worden vier verschillende cultuurtype onderscheiden, namelijk *de familiecultuur*, *de adhocratiecultuur*, *de marktcultuur* en *de hiërarchische cultuur*. De cultuur is bepaald door een gemiddelde te nemen van de twee medewerkers van de afdeling Business Tax Compliance die deze test hebben gemaakt.

- *De familiecultuur* is een cultuur die zich richt op de zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit. Deze cultuur zorgt voor het personeel en klantgevoeligheid.

- *De adhocratiecultuur* is een cultuur die zich richt op de externe positionering gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit.

- *De marktcultuur* is een cultuur die zich richt op de externe positionering gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

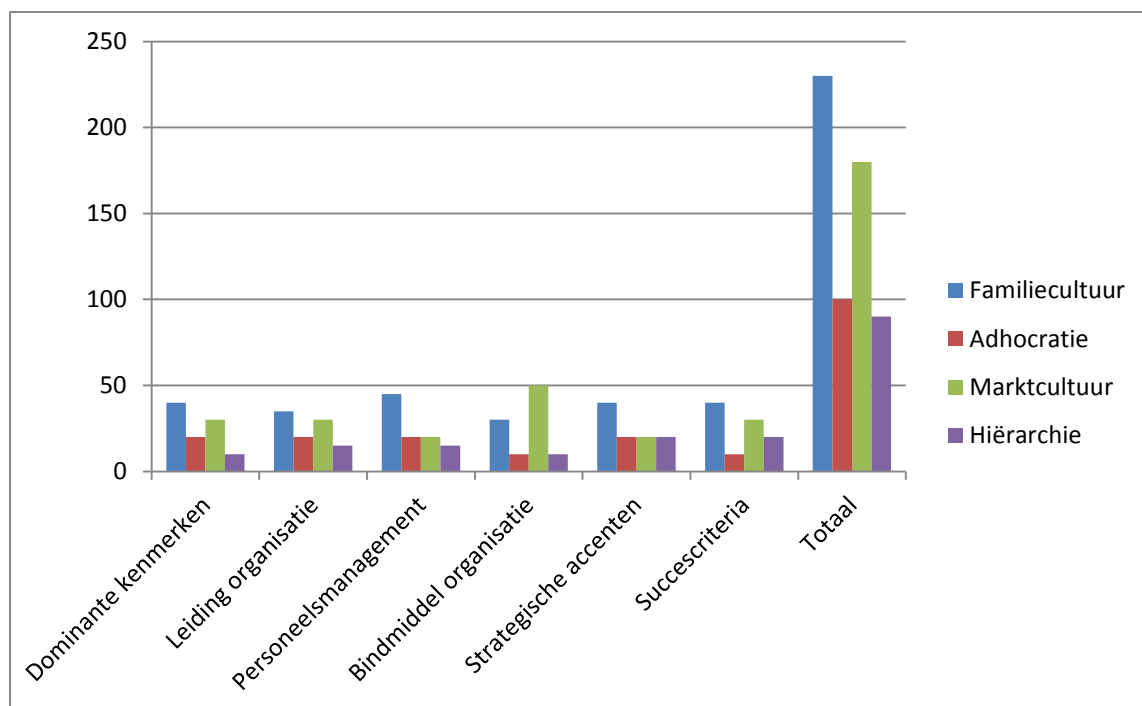
- *De hiërarchische cultuur* is een cultuur die zich richt op zorg voor goede verhoudingen gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.

Dit model wordt niet alleen gebruikt om de cultuur van organisaties te typeren, maar ook om de leiderschapsrollen, de effectiviteitscriteria en de centrale managementtheorieën in kaart te brengen (Quinn & Cameron, 2011).

Resultaten cultuuranalyse OCAI model

	Dominante kenmerken	Leiding organisatie	Personeelsmanagement	Bindmiddel organisatie	Strategische accenten	Succescriteria	Totaal
Familiecultuur	40	35	45	30	40	40	230
Adhocratie	20	20	20	10	20	10	100
Marktcultuur	30	30	20	50	20	30	180
Hiërarchische cultuur	10	15	15	10	20	20	90

Tabel 2: Resultaten OCAI model

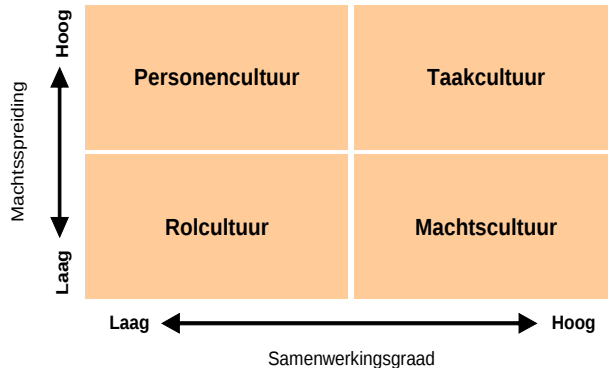


Figuur 4: Grafiek resultaten OCIA model

Uit tabel 2 en figuur 5 is af te lezen dat de afdeling Business Tax Compliance het meest overeenkomt met de familiecultuur. Binnen de afdeling zijn interne samenwerking en goede verhoudingen erg belangrijk. De marktcultuur komt na de familiecultuur het meest overeen met de afdelingscultuur van Business Tax Compliance.

Cultuurmodel Harrison & Handy

Roger Harrison onderscheidt in zijn theorie vier verschillende cultuurstijlen van organisaties, namelijk de machtscultuur, de rollencultuur, de taakcultuur en de persoonscultuur. Dit onderscheid wordt gemaakt aan de hand van de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding. (Mastenbroek, 2004)



Figuur 5: Cultuurmodel Harrison & Handy

In de machtscultuur ligt de focus op controle en beheersing, machtsstrijd leidinggevend en of persoonlijke macht. Verandering is alleen mogelijk door het hanteren van macht. Machtsculturen komen veelal voor in marketing- en verkooporganisaties.

In de rollencultuur zijn functies belangrijker dan personen. Er wordt veel tijd besteed aan territoriumgedrag en procedures. Deze cultuur heeft een gering veranderingsvermogen en is projectonvriendelijk. Deze cultuur komt veel al voor bij beleidsonderdelen van overheden of van grote bedrijven.

De taakcultuur staan structuur en werkzaamheden in het kader van het bereiken van een bepaald doel. Hierbij vindt er veel samenwerking plaats in het team. De regels, procedures en besluitvorming zijn zo opgesteld dat ze optimaal bijdragen in het bereiken van het doel. Kennis en bekwaamheid van medewerkers geven de doorslag bij deze cultuur. Deze cultuur heeft een groot veranderingsvermogen.

In de persoonscultuur vindt de besluitvorming plaats op basis van consensus. Bij deze cultuur staan de behoeften van de medewerkers centraal. Relaties en informele contacten zijn belangrijk voor het bereiken van resultaten.

Binnen de afdeling Business Tax Compliance is de samenwerking tussen de medewerkers onderling erg intensief en de machtsspreiding redelijk hoog. De structuur en de werkzaamheden staan in het kader van het bereiken van doelstellingen en deadlines. Tijdens de interviews gaf 100% van de respondenten aan dat de sfeer op de afdeling erg informeel is en een lage drempel is met betrekking tot het stellen van vragen aan managers en collega's. Verder is uit de interviews naar voren gekomen dat de regels, procedures en besluitvorming regelmatig worden aangepast om doelstellingen en deadlines zo optimaal mogelijk te kunnen bereiken. Dit alles impliceert dat de cultuur van de afdeling Business Tax Compliance het meest overeenkomt met de taakcultuur.

6.1.2. Type medewerker

Uit het expertinterview met de afdeling Human Resource Management is naar voren gekomen dat de medewerkers van Ernst & Young en de afdeling Business Tax Compliance aan verschillende eisen moeten voldoen. De medewerkers van Ernst & Young moeten een passie hebben voor het vak, veel zelfinitiatief tonen, beschikken over goede sociale vaardigheden en ondernemerschap en ze moeten ambitieus en enthousiast zijn.

Voor de afdeling Business Tax Compliance moeten de medewerkers – naast de hiervoor genoemde eisen en vaardigheden – nauwkeurig, stressbestendig en cijfermatig sterk zijn.

6.1.3. Vier onderwerpsvragen

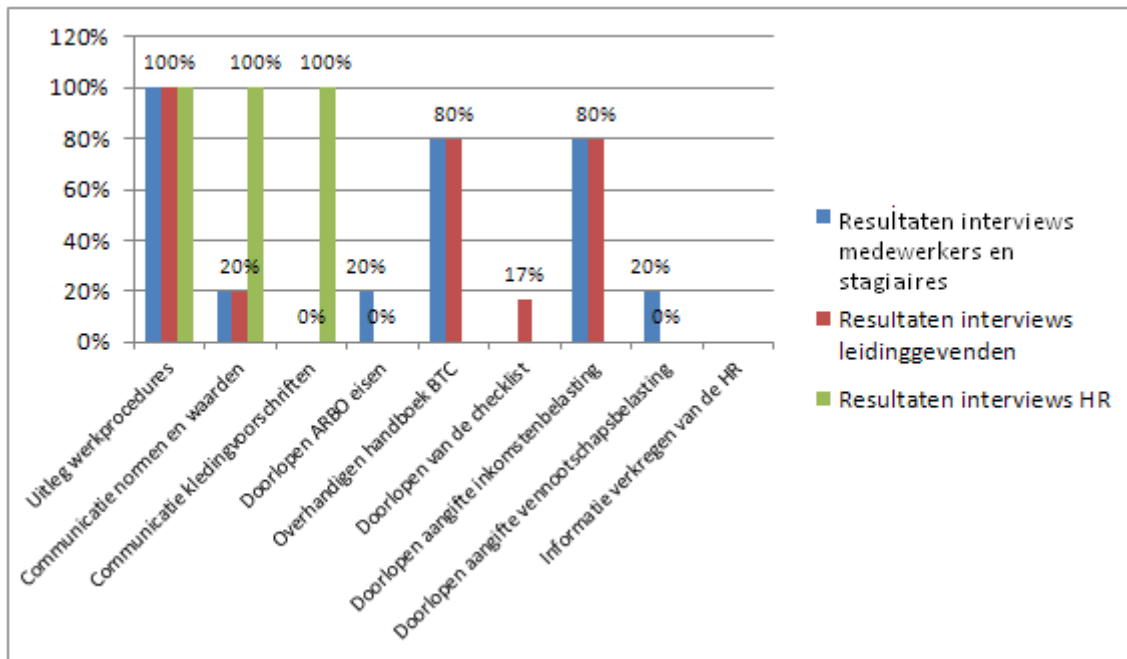
In een goed opgesteld inwerktraject zijn de centrale boodschap, de introductiebehoeften en een planning opgenomen. Ook moet het inwerktraject in overeenstemming zijn met het Human Resourcebeleid (Kluytmans, 2005).

In de centrale boodschap van de afdeling Business Tax Compliance moeten de normen en waarden, bedrijfscultuur, de missie, visie, ambitie en de overige competenties die belangrijk worden gevonden binnen de afdeling, worden gecommuniceerd. Tevens is het belangrijk dat de introductiebehoeften van nieuwe medewerkers bekend zijn en dat er een planning is gemaakt met betrekking tot de informatiestroom. Het delen van deze informatie moet in overeenstemming zijn met het Human Resourcebeleid.

De introductiebehoeften, de planning en de overeenstemming met de afdeling Human Resource zijn uit de interviews naar voren gekomen en worden in de volgende paragraaf behandeld.

6.2. *Huidige situatie*

Uit het onderzoek is gebleken dat het huidige inwerktraject voor iedereen op dezelfde manier start. Het aankondigen van de nieuwe medewerker en stagiair gebeurt minimaal een week voor aanvang via een bericht verstuurd door de afdeling Human Resource. De nieuwe medewerker of stagiair wordt bij de start verwelkomd door de manager van de afdeling. Vervolgens wordt een rondleiding door het pand gegeven, gevolgd door een voorstelronde aan de nieuwe collega's en de mentor. Na de voorstelronde wordt de laptop overhandigd en vervolgens lopen de activiteiten van de nieuwe medewerkers en stagiaires uiteen.



Figuur 6: Activiteiten inwerktraject

Figuur 7 toont aan dat er verschillen zitten tussen de manier van inwerken van de verschillende medewerkers en stagiaires. Tevens zijn kleine verschillen te zien tussen de resultaten van de medewerkers en de leidinggevenden. Ook de resultaten van de medewerkers en de afdeling Human Resource komen niet overeen. Het uitleggen van de werkprocedures is de enige activiteit die 100% scoort op de resultaten afkomstig van de interviews. Dit impliceert dat in de overige activiteiten geen vaste structuur zit.

Het delen van informatie gebeurt ook op verschillende manieren. Zo gaf 100% van de afdeling Human Resource aan dat zij informatie verstrekken met betrekking tot de verschillende werkprocedures, de normen en waarden en de kledingvoorschriften. De geïnterviewde medewerkers en stagiaires gaven echter aan dat zij van de afdeling Human Resource geen informatie hebben ontvangen. 80% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires gaf aan het handboek Business Tax Compliance bij de start van de functie te hebben ontvangen. Van deze 80% gaf iedereen aan dat dit handboek te uitgebreid is om meteen te kunnen doorlezen. Tevens gaf men aan dat dit handboek erg gedateerd is, vanwege de vele ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden.

100% van de medewerkers en stagiaires gaf tijdens de interviews aan dat zij belangrijke informatie miste bij de start van de functie.

Belangrijke ontbrekende informatie	Percentage
Kledingvoorschriften	40%
Communicatie m.b.t. samenwerking	60%
Compacte handleiding met basis informatie	100%

Tabel 3: Belangrijke ontbrekende informatie

Zo gaf 100% van de medewerkers en stagiaires aan dat een compacte handleiding met basisinformatie het inwerken een stuk effectiever zou kunnen maken. Onder basisinformatie wordt de functionaliteit van de verschillende programma's en procedures, een stappenplan met betrekking tot de verschillende belastingaangiften en informatie over normen en waarden verstaan. Verder gaf 60% aan dat de communicatie over de samenwerking te wensen over laat. Deze respondenten gaven aan dat ze tijdens de dagelijkse werkzaamheden erachter zijn gekomen met wie samengewerkt moet worden. 40% vond de communicatie met betrekking tot de kledingvoorschriften niet voldoende. Zij gaven aan dat zij de eerste dag te formeel gekleed waren en dat dit een onwennig gevoel gaf.

De sociale integratie van de nieuwe medewerkers en stagiaires wordt bevorderd door veel persoonlijke, informele gesprekken te voeren en door middel van het aanstellen van een mentor. Tevens worden de nieuwe medewerkers en stagiaires uitgenodigd voor de lunch, vaktechnisch overleg en voor verschillende bedrijfsuitjes en borrels. Tot slot is uit de interviews naar voren gekomen dat 60% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires geen formele evaluatie met betrekking tot het inwerktraject heeft gehad. Deze evaluatie zou het inwerktraject verbeterd kunnen hebben. Met een evaluatie kun je nagaan of de doelstellingen van het inwerktraject zijn bereikt en wat eventueel verbeterd moet worden om het inwerktraject nog effectiever en efficiënter te maken (Ardts, 2003).

6.3. Gewenste situatie

De communicatie met betrekking tot de start van de nieuwe medewerker moet minimaal een week voor aanvang gebeuren. Tevens moet een checklist aanwezig zijn, waarin vermeld staat welke activiteiten vooraf en welke activiteiten bij de start geregeld moeten worden. Verder is een duidelijke planning met betrekking tot de informatiestroom gewenst.

In een goed inwerktraject zijn minstens twee hoofdmomenten te onderkennen, namelijk de primaire introductie en de algemene introductie. De primaire introductie betreft de informatie die noodzakelijk is voor de nieuwe medewerker om tijdens de eerste dag al enigszins te kunnen functioneren. De algemene introductie staat in het teken van het inleiden van de medewerker. De noodzakelijke informatie is verdeeld over twee soorten informatie, namelijk directe informatie en afdelingsinformatie. De directe informatie bestaat uit de indeling van het pand en overige voorzieningen, werktijden en pauzes, kleding- en veiligheidsvoorschriften, werkinstructies en de bevoegdheden. De afdelingsinformatie bestaat uit informatie over de producten en/of diensten, de regels, procedures en werkwijze op de afdeling en het aantal ontwikkelingsgesprekken, functionerings- en beoordelingsgesprekken die per jaar plaatsvinden. De functie-inhoud, werktijden, kledingvoorschriften en het aantal gesprekken per jaar zouden al in het sollicitatiegesprek kenbaar gemaakt moeten worden (Ardts, 2003).

Naast de bovengenoemde informatie gaven de geïnterviewde medewerkers en stagiaires aan dat zij graag de basisinformatie met betrekking tot de werkzaamheden, procedures en functionaliteiten van de verschillende programma's willen ontvangen. Tevens gaven zij aan dat zij behoefte hebben om alle verkregen informatie op een later tijdstip nogmaals door te kunnen nemen.

Naast de behoefte aan informatie hebben medewerkers ook behoefte aan specifieke opleidingsbehoeften. Deze behoeften moeten tijdens de start van het inwerktraject vastgesteld en besproken worden. Verder is het erg belangrijk om als vervolg op het inwerktraject, ieder jaar een functionerings- en beoordelingsgesprek te houden. Deze gesprekken blijven de binding en identificatie met de organisatie en afdeling bevorderen (Foot & Hook, 2008).

De sociale integratie kan bevorderd worden door het aanstellen van een mentor en de informele contacten met de overige collega's. De mentor kan een belangrijke steun vormen om de weg te vinden in de organisatie en de functie. Informele contacten zijn een belangrijke bron van informatie en zorgen voor een snellere integratie in het team (Kluytmans, 2005).

Een evaluatie is een belangrijk aspect om een inwerktraject af te sluiten. Tijdens de evaluatie kun je nagaan of de doelstellingen van het inwerktraject zijn behaald. Tevens kun je de eventuele verbeteringen van het inwerktraject boven tafel krijgen. Deze evaluatie zou kunnen gebeuren door middel van een reactieformulier, feedback van de leidinggevende, oordeel van collega's of door middel van het organiseren van een terugkombijeenkomst (Ardts, 2003).

6.4. Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag drie van het onderzoek, namelijk;

Hoe komt de inhoud van het inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance eruit te zien?

Bij het ontwerpen van een inwerktraject is het noodzakelijk om te bepalen welk type introductiebeleid gehanteerd moet worden. Hiervoor is het van belang om als organisatie en afdeling te weten hoe de bedrijfscultuur eruit ziet en welk type medewerker past binnen de afdeling. In een goed introductiebeleid zit de centrale boodschap en een planning met betrekking tot het verstrekken van informatie verwerkt. Tevens moeten de introductiebehoeften bekend zijn en moet het introductiebeleid aansluiten met het Human Resourcebeleid.

De bedrijfscultuur van de afdeling Business Tax Compliance is bepaald aan de hand van het OCAI model en het model van Harrison. Het OCAI model bepaalt de cultuur aan de hand van verschillende stellingen met betrekking tot verschillende onderwerpen. Volgens dit model heerst binnen de afdeling Business Tax Compliance een familiecultuur. Dit impliceert dat binnen de afdeling veel zorg wordt besteed aan interne samenwerking en verhoudingen. Tevens is het belangrijk dat de klantinformatie vertrouwelijk blijft. Het cultuurmodel van Harrison bepaalt de cultuur aan de hand van de samenwerkingsgraad en de machtsspreiding. Volgens dit model heerst er binnen de afdeling Business Tax Compliance een taakcultuur. Dit blijkt ook uit de resultaten van de interviews. Uit deze interviews kwam naar voren dat de cultuur erg informeel en open is, waarbij onderlinge samenwerking erg belangrijk is. Tevens kwam naar voren dat de regels, procedures en besluitvorming regelmatig worden aangepast om doelstellingen en deadlines zo optimaal mogelijk te kunnen bereiken.

Uit de interviews met de afdeling Human Resource is naar voren gekomen dat de medewerkers van Ernst & Young en de afdeling Business Tax Compliance een passie moeten hebben voor het vak, veel zelfinitiatief tonen en beschikken over goede sociale vaardigheden en ondernemerschap. Tevens moeten zij ambitieus en enthousiast zijn. De medewerkers van de afdeling Business Tax Compliance moeten naast bovengenoemde eigenschappen nauwkeurig, stressbestendig en cijfermatig sterk zijn.

In de centrale boodschap van het inwerktraject moeten de normen en waarden, organisatiecultuur, de missie, visie en ambitie en de overige competenties opgenomen worden. Tevens moet er overeenstemming met de afdeling Human Resource zijn en een planning gemaakt worden met betrekking tot de informatieverschaffing.

Het huidige inwerktraject van de afdeling Business Tax Compliance wordt gestart door middel van ontvangst, de rondleiding en de voorstelronde. Vervolgens volgt de kennismaking met de mentor en wordt de laptop overhandigd. Na het overhandigen van de laptop zitten grote verschillen tussen de activiteiten en het overhandigen van informatie. Tevens is uit het onderzoek gebleken dat 100% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires belangrijke informatie miste. De sociale integratie kan bevorderd worden door het toewijzen van een mentor en de informele contacten. Tot slot is naar voren gekomen dat maar 40% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires een evaluatie met betrekking tot het inwerktraject heeft gehad.

De gewenste situatie van het inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance wordt gestart door middel van de interne communicatie van de komst van de nieuwe medewerker of stagiair. Tevens is het van belang een checklist te bezitten, waarin de activiteiten die geregeld moeten worden, vermeld staan. Ook moet een planning aanwezig zijn met betrekking tot de informatiestroom.

Het inwerktraject moet bestaan uit een primaire en algemene introductie. Tijdens deze introducties moet voor de medewerker duidelijk worden hoe de indeling van het pand en de overige voorzieningen eruit zien, wat de werktijden en pauzes zijn, welke kleding- en veiligheidsvoorschriften er zijn en welke werkinstructies en de bevoegdheden er zijn. Verder moeten de geboden dienst, de regels en procedures en het aantal ontwikkelingsgesprekken kenbaar gemaakt worden. Deze informatie moet in overeenstemming zijn met het Human Resourcebeleid. Tevens kwam uit de interviews naar voren dat er behoefte is aan een nieuw handboek met betrekking tot de basis informatie van de werkzaamheden, de systeeminformatie en de verschillende procedures.

De sociale integratie wordt grotendeels bepaald door het aanstellen van de mentor en de informele contacten met de overige collega's. De mentor kan fungeren als belangrijke steun en de informele contacten zijn een belangrijke bron van informatie en zorgen voor een snellere integratie in het team.

De evaluatie vormt een belangrijk aspect in het afsluiten van het inwerktraject. Door middel van evaluatiemiddelen kan er nagaan worden of de doelstellingen zijn behaald en wat verbeterd kan worden aan het inwerktraject.

7. Middelen en toepassingen

Dit hoofdstuk zal in het teken staan van de middelen en toepassingen die nodig zijn om het inwerktraject optimaal in te kunnen zetten. Allereerst wordt ingegaan op de middelen en toepassingen die voor de medewerkers van de afdeling Business Tax Compliance noodzakelijk zijn om optimaal te kunnen functioneren. Vervolgens wordt ingegaan op de autorisatie van de middelen en toepassingen. Tot slot wordt in de conclusie antwoord gegeven op deelvraag vier van het onderzoek.

7.1. *Benodigde middelen en toepassingen*

Uit het onderzoek is gebleken dat nieuwe medewerkers en stagiaires bij start van de functie over verschillende middelen en toepassingen moeten beschikken. Het belangrijkste middel is de laptop. Deze laptop wordt op de eerste dag van de nieuwe medewerker of stagiair overhandigd. Ernst & Young is momenteel bezig om het gehele belastingaangifteproces te digitaliseren, waardoor de laptop in de toekomst ook centraal zal staan voor het archiveren van alle gegevens.

De laptop moet beschikken over de juiste systeemapparatuur, die toegang kan bieden aan de verschillende toepassingen die worden gebruikt bij het aangifteproces. De toepassingen om medewerkers en stagiaires optimaal te kunnen laten functioneren zijn internet, EYTaxPro, Financial Data Suite, Lotus Notes, eDocs en Timesheet. Tevens moet er aansluiting en een nummer toegewezen worden voor het gebruik van de telefoon. Deze toepassingen leveren ieder een belangrijke bijdrage in het aangifteproces van Business Tax Compliance.

Internet is voor de nieuwe medewerkers en stagiaires noodzakelijk, omdat alle programma's van Business Tax Compliance een digitale werking hebben. Het hoofdprogramma van het aangifteproces is EYTaxPro. Deze toepassing is het aangifteprogramma van Business Tax Compliance, waarin alle gemaakte aangiftes en aanslagen van de cliënten geregistreerd staan. De medewerkers en stagiaires hebben dit programma nodig om de belastingaangiftes en aanslagen voor cliënten te maken en te controleren. Om de aangiftes en aanslagen te maken en te controleren, zijn de gegevens van de cliënt noodzakelijk. De zakelijke gegevens worden door de accountants opgesteld en via de Financial Data Suite aangeleverd. De medewerkers van afdeling Business Tax Compliance kunnen de aangeleverde gegevens via de Financial Data Suite raadplegen. De particuliere gegevens worden door de cliënten zelf aangeleverd.

Op het moment dat de belastingaangiftes afgerond zijn, worden ze via Lotus Notes digitaal verstuurd aan de typekamer, die uiteindelijk zorgt dat de aangiftes bij de cliënten aankomen. Lotus Notes is tevens het programma waarin de e-mail, agenda, het reserveringssysteem en het interne communicatiemiddel van Ernst & Young Nederland verwerkt is. Dit programma is noodzakelijk voor de dagelijkse communicatie tussen medewerkers.

Op het moment dat de aangifte naar de cliënt verzonden wordt, ontvangt de behandelaar van de aangifte een e-mail met de verzonden stukken. Deze verzonden stukken moeten per jaar per cliënt gearchiveerd worden. Dit archiveren gebeurt door middel van de toepassing eDocs. Tevens verloopt via eDocs de overdracht van zakelijke gegevens naar de buitenlandse kantoren van Ernst & Young. Deze toepassing is erg belangrijk bij een controle van de belastingdienst. Door de archivering zijn de gegevens per jaar per cliënt eenvoudig en snel op te vragen.

In EYTaxPro staat de tijd geregistreerd, die per cliënt in een aangifte mag worden gestoken. Deze tijd kan worden gefactureerd aan de cliënt. Het door omstandigheden overschrijden van de ingecalculeerde tijd moet achterhaald en verrekend kunnen worden. Het aantal uren dat per cliënt besteed is, is te achterhalen via de toepassing Timesheet. In deze toepassing wordt per cliënt vermeld wat voor soort werkzaamheden uitgevoerd zijn en hoeveel tijd aan de werkzaamheden is besteed. Deze toepassing is noodzakelijk voor het factureren van de werkzaamheden.

Het verkrijgen van een eigen telefoonnummer en het aansluiten van de telefoon is noodzakelijk voor het communiceren met klanten en collega's onderling. Iedere medewerker heeft een eigen telefoontoestel en telefoonnummer. Het toestel moet worden aangesloten en worden aangemeld. Tevens moet per medewerker een telefoonnummer aangevraagd worden.

7.2. *Autorisatie middelen en toepassingen*

Er moet per medewerker autorisatie verleend worden om de verschillende middelen en toepassingen te kunnen gebruiken. Deze autorisatie moet per middel en per toepassing aangevraagd worden. Uit het onderzoek is gebleken dat deze autorisatie niet altijd even goed verloopt. Van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires gaf 60% aan dat de autorisatie van de verschillende programma's niet goed is verlopen. De geïnterviewde medewerkers en stagiaires gaven aan dat het autoriseren van de verschillende programma's niet op de eerste dag is geregeld, maar pas na verloop van tijd.

Van de geïnterviewde leidinggevenden en mentoren gaf 50% aan niet met een checklist te werken wanneer het gaat om het autoriseren van de verschillende middelen en toepassingen. Zij gaven aan het autoriseren vooral op ervaring en intuïtie te doen.

De geïnterviewde medewerkers en stagiaires die geen autorisatie tot de verschillende middelen en toepassingen hadden verkregen, gaven aan dit als een grote belemmering van het inwerktraject te zien. Het inwerktraject verliep hierdoor niet efficiënt, doordat zij de werkzaamheden maar voor een gedeelte konden uitvoeren. Deze medewerkers en stagiaires gaven het autoriseren van de middelen en toepassingen aan als verbeterpunt van het huidige inwerktraject.

7.3. Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag vier van het onderzoek, namelijk

Welke middelen en toepassingen zijn nodig om het inwerktraject optimaal te kunnen inzetten?

Tijdens het onderzoek gaven de geïnterviewden aan dat de nieuwe medewerkers en stagiaires over verschillende middelen en toepassingen moeten beschikken. Het belangrijkste middel is de laptop die bij iedere handeling in het aangifteproces betrokken is. Deze laptop moet beschikken over de juiste systeemapparatuur en de verschillende toepassingen die worden gebruikt bij het aangifteproces.

Naast de laptop hebben de medewerkers en stagiaires internet, EYTaxPro, Financial Data Suite, Lotus Notes, eDocs, Timesheet en een telefoon nodig. Deze verschillende middelen en toepassingen leveren ieder een belangrijke bijdrage in het aangifteproces.

Om optimaal te kunnen functioneren, moet voor alle middelen en toepassingen autorisatie aangevraagd en toegewezen worden. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het autoriseren van deze middelen en toepassingen niet altijd even goed geregeld is. Bij 60% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires verliep de autorisatie niet goed. Een reden hiervan kan zijn dat 50% van de geïnterviewde leidinggevenden en mentoren niet werkt met een checklist met betrekking tot het aanvragen van de autorisatie.

Het ontbreken van de autorisatie op de middelen en toepassingen wordt als een grote belemmering gezien van het inwerktraject. Van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires gaf 60% het autoriseren van de middelen en toepassingen aan als verbeterpunt.

8. Uitvoering en verantwoordelijkheid

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de uitvoering van het inwerktraject. Allereerst zal worden besproken wie uitvoering moet geven aan het inwerktraject. Vervolgens worden de taken en verantwoordelijkheden van verschillende betrokken functies besproken. Tot slot wordt in de conclusie antwoord gegeven op deelvraag vijf van het onderzoek.

8.1. Uitvoering van het inwerktraject

De geïnterviewde medewerkers en stagiaires gaven tijdens de interviews aan dat de persoonlijke begeleiding van de mentor een effectieve rol speelt in het inwerktraject. De mentor staat altijd klaar ter ondersteuning van de medewerkers en stagiaires. Tevens speelt hij een belangrijke rol in het socialisatieproces. De medewerkers en stagiaires gaven aan dat ze bijna altijd bij de mentor terecht kunnen en zich hierdoor snel thuis voelen binnen de afdeling.

Op de vraag als welke rol de mentor moet fungeren gaf 91% van alle geïnterviewden aan dat de mentor in de rol van vraagbaak moet fungeren. De overige 9% gaf aan dat de mentorrol van de medewerker of stagiair afhankelijk is. De medewerkers van de afdeling Business Tax Compliance moeten medewerkers zijn die erg veel initiatief tonen en sociaal vaardig zijn. De mentorrol van vraagbaak sluit volgens de geïnterviewden het beste aan bij deze eigenschappen. Tevens kwam uit de interviews naar voren dat de medewerkers en stagiaires bij de start van hun functie veel behoefte hebben aan coaching en feedback. Zij gaven aan zich sterk te ontwikkelen door middel van verkregen coaching en feedback.

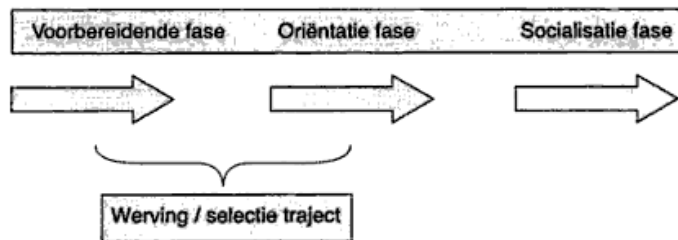
Als verbeterpunten van de huidige begeleiding kwam naar voren dat de mentoren af en toe meer tijd moeten nemen om iets uit te leggen. Dit gebeurt vanwege de drukte vaak te gehaast, waardoor het voor de medewerker en/of stagiair niet geheel duidelijk wordt en het op een later tijdstip nogmaals gevraagd moet worden. Verder kwam uit de interviews naar voren dat de mentoren te snel ervan uit gaan dat bepaalde opdrachten bekend zijn bij de medewerker of stagiair. Hierdoor kregen zij opdrachten toebedeeld, die zij nog niet eerder hadden gezien.

8.2. Taken en verantwoordelijkheden

Om het inwerktraject succesvol te laten verlopen zijn zowel de organisatie, de afdeling en de nieuwe medewerker of stagiair verantwoordelijk. Alle partijen moeten de wil hebben om het inwerktraject succesvol te volbrengen. Iedere betrokkene draagt hierbij een eigen verantwoordelijkheid. Uit het onderzoek is naar voren gekomen wie welke verantwoordelijkheid draagt en welke rol bij deze verantwoordelijkheid hoort.

De afdeling Human Resource

De afdeling Human Resource is verantwoordelijk voor de informatiestroom tijdens de voorbereidende- en oriënterende fase (zie figuur 8). Tijdens deze fases hebben de nieuwe medewerkers en stagiaires behoefte aan de eerste informatie met betrekking tot de organisatie, de functie-inhoud, ontwikkelingsmogelijkheden en de bedrijfscultuur. Tevens zorgt de afdeling Human Resource voor de communicatie naar de mogelijke afdeling waar de nieuwe medewerker of stagiair zal gaan functioneren en stelt alle medewerkers van de desbetreffende afdeling via een HR bericht op de hoogte van de komst van de nieuwe medewerker of stagiair.



Figuur 7: Introductiefases (Arbeits, 2003)

Manager (leidinggevende)

De manager heeft een belangrijke rol in het introductieproces. Hij is verantwoordelijk voor de opvang van de nieuwe medewerker of stagiair en moet zorgen dat de laptop tijdig wordt aangevraagd. Tevens is de manager verantwoordelijk voor de rondleiding, voorstelronde, toewijzing van de mentor en de evaluatie van het inwerktraject. Hij evalueert het inwerktraject in samenwerking met de mentor, aan de hand van de gecontroleerde werkzaamheden van de nieuwe medewerker of stagiair.

Mentor

De mentor vervult de belangrijkste rol in het introductieproces. Hij is verantwoordelijk voor de ondersteuning en socialisatie van de nieuwe medewerker of stagiair. Tevens is hij verantwoordelijk voor het aanvragen van autorisatie en het overdragen van kennis met betrekking tot de werkzaamheden en procedures. Ook zorgt de mentor voor de uitvoering van activiteiten met betrekking tot eisen gesteld vanuit de Arbodienst. Tot slot speelt de mentor ook een belangrijke rol in de communicatie van het inwerktraject richting de manager.

Medewerker/stagiair

Van de medewerkers en stagiaires wordt verwacht een optimale inspanning te leveren om zo goed mogelijk ingewerkt te raken. De medewerker zal ook zelf initiatief moeten tonen om het inwerktraject succesvol te laten verlopen.

8.3. Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag vijf van het onderzoek, namelijk

Wie gaat uitvoering geven aan het inwerktraject?

Het aanwijzen van een persoonlijk begeleider in de vorm van een mentor speelt een effectieve rol in het inwerktraject. De mentor speelt een belangrijke rol bij de ondersteuning en socialisatie van het inwerktraject. Tijdens de begeleiding moet de mentor in de rol van vraagbaak fungeren. Tevens moet hij de nieuwe medewerkers en stagiaires voorzien van feedback. Tijdens de begeleiding moet de mentor voldoende tijd steken in het beantwoorden van vragen en controleren of alles voldoende duidelijk is.

Bij de uitvoering van het inwerktraject is een getrapte verantwoordelijkheid tussen de afdeling Human Resource, de manager en de mentor. De mentor is verantwoordelijk voor de ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden en de socialisatie. Tevens speelt hij een belangrijke rol in de communicatie richting de manager en het aanvragen van autorisatie voor de middelen en toepassingen. De manager is verantwoordelijk voor de interne communicatie van de komst van de nieuwe medewerker of stagiair. Tevens verzorgt hij de rondleiding, het voorstelrondje, de toewijzing van de mentor en de evaluatie van het inwerktraject. De afdeling Human Resource is tijdens de voorbereidende- en oriënterende fase verantwoordelijk voor de eerste informatiestroom richting de nieuwe medewerker of stagiair. Tevens zorgt de afdeling Human Resource voor de communicatie richting de afdeling waar de medewerker of stagiair zal gaan functioneren.

Om het inwerktraject zo succesvol mogelijk te laten verlopen, wordt van de nieuwe medewerker of stagiair verwacht dat er een optimale inspanning wordt geleverd om zo goed mogelijk ingewerkt te raken.

9. Optimale inwerking van nieuwe medewerkers en stagiaires

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier de nieuwe medewerkers en stagiaires van de afdeling Business Tax Compliance zo optimaal mogelijk ingewerkt kunnen worden. Tot slot wordt in de conclusie antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek

9.1. Optimale inwerking

Om nieuwe medewerkers optimaal te kunnen inwerken is het noodzakelijk om een goed inwerktraject op te stellen. Een inwerktraject omvat alle activiteiten die door een organisatie worden ondernomen om de wederzijdse aanpassing van individu en organisatie te bevorderen. Deze introductieactiviteiten vallen samen met het socialisatieproces, waarin de nieuwe medewerkers en stagiaires tijdens een leerproces de sociale kennis, normen en waarden, organisatiecultuur en gewenste vaardigheden zich eigen maken.

Bij het ontwerpen van het inwerktraject is rekening gehouden met de bedrijfscultuur en het gewenste type medewerker van de afdeling Business Tax Compliance. Dit is noodzakelijk om te weten hoe de verantwoordelijkheid van het inwerktraject verdeeld moet worden.

Uit verscheidende onderzoeken is het belang van een goed doordacht inwerktraject beschreven. Tevens heeft het onderzoek onder de medewerkers en stagiaires aangetoond dat het hebben van een inwerktraject noodzakelijk is. Het inwerktraject moet zorgdragen voor het succesvol verlopen van de introductie- en socialisatieperiode. Het ontbreken van een goed inwerktraject kan vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en suboptimale werkprestaties veroorzaken.

In de inhoud van het inwerktraject moet de centrale boodschap van de organisatie en de afdeling Business Tax Compliance verwerkt zijn. Tevens moet het traject in overeenstemming zijn met het Human Resourcebeleid en aansluiten bij de eigenschappen van het type medewerker wat past binnen de afdeling Business Tax Compliance.

Op het moment dat de afdeling Business Tax Compliance een nieuwe medewerker of stagiair heeft aangenomen, moet het inwerktraject in gang worden gezet. Dit begint met de interne communicatie met betrekking tot de komst van de nieuwe medewerker of stagiair en het doorlopen van een checklist met activiteiten die vooraf geregeld moeten worden. Ook moet een planning gemaakt worden met betrekking tot de informatieverschaffing. Uit onderzoek is gebleken dat de nieuwe medewerkers en stagiaires eerst behoefte hebben aan een rondleiding en een voorstelronde. Zo kan een eerste indruk opgedaan worden. Vervolgens gaf 100% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires aan dat het vervolg van het inwerktraject door de mentor gedaan moet worden.

Tijdens de interviews gaven alle geïnterviewden aan dat het inwerktraject niet succesvol verloopt zonder de noodzakelijke informatie, middelen en toepassingen. Uit het onderzoek is gebleken dat de nieuwe medewerkers en stagiaires behoefte hebben aan een korte handleiding waarin de basisinformatie verwerkt is. Tevens gaven zij aan het belangrijk te vinden dat de normen, waarden, veiligheidsvoorschriften en werkinstructies vooraf worden gecommuniceerd. Deze informatie willen zij op een later tijdstip ook nog terug kunnen vinden.

Verder gaven zij aan – naast de al eerder genoemde laptop – de beschikking te moeten hebben over internet, EYTaxPro, Financial Data Suite, Lotus Notes, eDocs en Timesheet. Tevens moeten zij beschikking hebben over een telefoon met een eigen nummer. Verder gaf 100% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires aan dat het autoriseren van deze middelen en toepassingen erg belangrijk is voor de start van het inwerktraject.

Het aanstellen van een mentor draagt bij aan het optimaal inwerken van nieuwe medewerkers of stagiaires. Tijdens het onderzoek gaf 100% van de geïnterviewde medewerkers en stagiaires aan een mentor erg belangrijk en prettig te vinden. De mentor zorgt voor ondersteuning en draagt bij aan sociale integratie op de afdeling. Verder gaf 91% van alle geïnterviewden aan dat de mentor in de rol van vraagbaak moet fungeren, omdat dit het beste aansluit bij het type medewerker van de afdeling Business Tax Compliance. Ook is uit de interviews naar voren gekomen dat de mentor voldoende tijd in de nieuwe medewerker of stagiair moet steken, omdat het snel afhandelen van bepaalde probleempunten uiteindelijk meer tijd in beslag neemt.

Om het inwerken zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen, is het erg belangrijk dat regelmatig evaluaties plaatsvinden. Deze evaluaties zorgen voor de controle op het inwerkproces en voor een optimale begeleiding met betrekking tot de nieuwe medewerker of stagiair. Tevens is het belangrijk om het inwerktraject aan het einde met de medewerker of stagiair te evalueren. Zo blijft het inwerktraject up-to-date door de mogelijk genoemde verbeteringen of aanpassingen.

9.2. Conclusie

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek, namelijk

Op welke wijze kunnen nieuwe medewerkers en stagiaires van de afdeling Business Tax Compliance zo optimaal mogelijk worden ingewerkt?

De afdeling Business Tax Compliance kan haar medewerkers zo optimaal mogelijk inwerken door middel van het hebben van een goed doordacht inwerktraject. Dit inwerktraject moet passen bij de bedrijfscultuur en het type medewerker van Business Tax Compliance. Het inwerktraject gaat van start na het aannemen van de medewerker of stagiair door middel van een interne melding van de komst van de nieuwe medewerker of stagiair. Tevens moeten een aantal aspecten voor aanvang van de medewerker of stagiair geregeld worden.

Bij aanvang willen de nieuwe medewerkers en stagiaires een eerste indruk opdoen van de organisatie en de afdeling Business Tax Compliance, waar zij werkzaam zullen zijn. Vervolgens is er behoefte aan basisinformatie in de vorm van een handboek en een mentor. Deze mentor moet zorgdragen voor het inwerken en de sociale integratie binnen de afdeling Business Tax Compliance.

Om meteen goed te kunnen functioneren zijn een aantal middelen en toepassingen noodzakelijk. Het beschikken over een laptop met de daarbij behorende programma's is volgens de geïnterviewden noodzakelijk bij het starten van de werkzaamheden. Tevens is het erg belangrijk dat de autorisatie van deze middelen en toepassingen zo snel mogelijk geregeld wordt.

Tot slot is het erg belangrijk dat regelmatig evaluaties plaatsvinden over het functioneren van de nieuwe medewerker of stagiair en aan het eind van het inwerktraject een evaluatie te houden met betrekking tot de inhoud van het inwerktraject en de mogelijke verbeteringen.

10. Kosten en batenanalyse

In dit hoofdstuk worden de kosten en baten van het implementeren van het inwerktraject beschreven.

Voor het implementeren van het inwerktraject heeft de afdeling Business Tax Compliance enkel extra kosten te maken voor het opstellen van een nieuw verbeterd handboek en eventuele opleidingsbehoeften van nieuwe medewerkers. De kosten van het handboek zijn afkomstig van de tijd die erin gestoken moet worden en de printkosten voor het afdrukken van de handboeken.

Verder hoeven geen contracten met externe bureaus afgesloten te worden, omdat het overige gehele inwerktraject intern gerealiseerd kan worden. Wel gaat veel tijd in de begeleiding van de nieuwe medewerkers en stagiaires zitten. Deze tijd kan worden geschreven op de cliënten, waarvan de nieuwe medewerker of stagiair werkzaamheden verricht. Hiervoor moet de manager van de afdeling Business Tax Compliance bij het toewijzen van de mentor wel rekening houden met de functie van deze medewerker. Iedere functie is ingedeeld in een aparte salarisschaal en hoe hoger de functie van de mentor, hoe meer kosten dit zal opleveren voor de cliënten. Dit kan uiteindelijk leiden tot een mindere klanttevredenheid.

Het implementeren van het inwerktraject kan zorgen voor een effectievere en efficiëntere inwerking, wat uiteindelijk kan leiden tot een gemotiveerde en betrokken medewerker die veel werkzaamheden voor de afdeling Business Tax Compliance zal verrichten. Deze werkzaamheden zullen leiden tot de generatie van inkomsten. Tevens zorgt een goed inwerktraject voor een lager personeelsverloop, wat uiteindelijk goed is voor de besparing van personeelskosten.

Bij de afdeling Business Tax Compliance bestaat het merendeel van de nieuwe medewerkers uit jonge afgestudeerden van de opleidingen fiscaal recht en fiscale economie. Het gemiddelde bruto jaarsalaris van net afgestudeerden fiscalisten bedraagt ongeveer € 27.000 (Smid & Graaf, 2010). De gemiddelde verloopkosten bij een bruto jaarsalaris van €27.000 bedraagt ongeveer € 6.780 per medewerker. Hoe hoger het jaarsalaris, hoe hoger de verloopkosten worden (Smeets & Schaap, 2007).

11. Conclusie

Dit hoofdstuk staat in het teken van de conclusie over het gehele rapport, waarbij de deelvragen en hoofdvraag nogmaals worden besproken.

Een inwerktraject wordt veelal omschreven als de introductie van nieuwe medewerkers, die moet zorgen voor de bevordering van wederzijdse aanpassing van individu en organisatie. Om een introductie succesvol te laten verlopen moeten zowel de nieuwe medewerker als de organisatie verantwoordelijkheid nemen, waarbij de hoeveelheid verantwoordelijkheid afhankelijk is van de bedrijfscultuur en het type medewerker dat past binnen de afdeling.

Uit reeds bestaande onderzoeken en het huidige onderzoek is naar voren gekomen dat het noodzakelijk is om in het bezit te zijn van een goed inwerktraject. Een goed doordacht introductiebeleid kan enerzijds winst behalen door een efficiënt ingewerkte medewerker en anderzijds kosten te besparen op het verloop van medewerkers. Tevens geeft het de nieuwe medewerker zekerheid en bevordert het de binding en identificatie met de organisatie. Dit leidt uiteindelijk tot een hogere productiviteit en een betere sociale integratie. Het hanteren van een inwerktraject is voor de afdeling Business Tax Compliance noodzakelijk omdat momenteel nog geen vaste structuur zit in het inwerken van medewerkers en stagiaires.

Om een goed inwerktraject op te stellen is het van belang te weten wat voor type medewerker past binnen de afdeling Business Tax Compliance en welke bedrijfscultuur er heerst. De afdeling Business Tax Compliance is een afdeling waar medewerkers passen, die veel zelfinitiatief tonen en nauwkeurig en cijfermatig sterk zijn. Tevens moeten zij beschikken over goede sociale vaardigheden. De bedrijfscultuur is een cultuur waar veel zorg wordt besteed aan klantgevoeligheid, interne samenwerking en verhoudingen. De machtsspreiding ligt redelijk hoog en de onderlinge samenwerking is erg intensief. Het introductiebeleid faciliteren past het best bij het type medewerker en de bedrijfscultuur van de afdeling Business Tax Compliance, omdat dit type zowel innovatief rolgedrag ontwikkelt als een sterke binding met de organisatie vormt.

Het inwerktraject wordt gestart met voorbereidende activiteiten wanneer de nieuwe medewerker of stagiair is aangenomen. Bij aanvang van de nieuwe medewerker of stagiair zal deze worden opgevangen door de manager van de afdeling Business Tax Compliance. De manager begint met een welkomstwoord waarin de centrale boodschap door middel van het uitspreken van de normen en waarden, organisatiecultuur, de missie, visie en ambitie wordt gecommuniceerd. Vervolgens zal de nieuwe medewerker een rondleiding krijgen en worden voorgesteld aan de nieuwe collega's. Na de rondleiding en de voorstelronde neemt de mentor het inwerktraject over. De mentor ondersteunt de nieuwe medewerker bij de dagelijkse werkzaamheden en bevordert de sociale integratie.

Om een nieuwe medewerker optimaal te kunnen inwerken moet hij de beschikking krijgen over verschillende middelen en toepassingen. De nieuwe medewerker heeft een laptop nodig met alle vereiste programma's die nodig zijn tijdens het aangifteproces. Tevens moet de autorisatie voor deze middelen en toepassingen zo snel mogelijk geregeld worden. Verder zou opstellen van een handboek waarin informatie staat over de functionaliteit van de verschillende programma's, de verschillende procedures en een stappenplan met betrekking tot de verschillende belastingaangiftes, het inwerktraject kunnen versnellen.

De mentor van de nieuwe medewerker zal grotendeels verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het inwerktraject. De mentor is verantwoordelijk voor de begeleiding en ondersteuning tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Tevens is hij een belangrijke bron voor de sociale integratie. De manager draagt de verantwoordelijkheid voor het toewijzen van de mentor en de evaluatie met betrekking tot het functioneren van de nieuwe medewerker of stagiair. De afdeling Human Resource speelt een belangrijke rol bij de informatieverschaffing van het sollicitatieproces. Tevens moet zij zorgen voor de communicatie met de desbetreffende afdeling. Om het inwerktraject succesvol te laten verlopen, moet de nieuwe medewerker of stagiair een optimale inspanning leveren om zo effectief en efficiënt mogelijk ingewerkt te worden.

De afdeling Business Tax Compliance behoeft enkel extra kosten te maken voor het vernieuwde handboek en voor eventuele opleidingsbehoeften van nieuwe medewerkers. Verder hoeven geen extra kosten gemaakt te worden voor het implementeren van het inwerktraject. De tijd die wordt besteed aan de begeleiding kan worden geschreven op de verschillende cliënten. De manager van Business Tax Compliance moet bij het aanwijzen van de mentor rekening houden met de functie van de mentor in verband met de salarisschalen en de daarbij behorende kosten.

Tot slot is het erg belangrijk dat het inwerktraject wordt afgesloten door middel van een evaluatie met alle betrokkenen. Deze evaluatie geeft inzicht in het behalen van de doelstellingen en kan mogelijke verbeteringen boven tafel krijgen.

12. Aanbevelingen en evaluatie

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek. Tevens wordt in dit hoofdstuk het onderzoek geëvalueerd.

12.1. Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Type introductiebeleid

De afdeling Business Tax Compliance moet kiezen voor het type introductiebeleid faciliteren. Dit type introductiebeleid legt de verantwoordelijkheid voor een succesvol verloop van het inwerktraject zowel bij de manager van de afdeling als de nieuwe medewerker of stagiair. Dit type introductiebeleid past het beste bij de bedrijfscultuur en het type medewerker van Business Tax Compliance. De belangrijkste kernwaarden van de bedrijfscultuur zijn klantgevoeligheid, goede interne verhoudingen en een intensieve samenwerking. Het type medewerker van Business Tax Compliance is iemand die veel zelfinitiatief toont, nauwkeurig is en cijfermatig sterk is. De afdeling Human Resource moet bij het selecteren van nieuwe medewerkers rekening houden met deze eigenschappen.

Aanbeveling 2: Gebruik van het implementatieplan

De afdeling Business Tax Compliance zal vanaf heden altijd het inwerken van nieuwe medewerkers en stagiaires moeten doen aan de hand van de resultaten afkomstig van dit implementatieplan. Door deze manier komt een vaste structuur van inwerken en worden de medewerkers en stagiaires effectiever en efficiënter ingewerkt. Hierdoor kan de afdeling kosten besparen en creëert het binding en identificatie met de afdeling onder de medewerkers en stagiaires.

Aanbeveling 3: Checklist

De afdeling Business Tax Compliance moet na het aannemen van een nieuwe medewerker of stagiair een checklist doorlopen met punten die vooraf en punten die bij de start van de nieuwe medewerker of stagiair geregeld moeten worden. Deze checklist is opgenomen in bijlage vier.

Aanbeveling 4: Informatiestroom

Om de informatiestroom richting de nieuwe medewerkers en stagiaires zo optimaal mogelijk te zenden, doet de afdeling Business Tax Compliance er verstandig aan om gezamenlijk met de afdeling Human Resource een planning te maken. In deze planning moet komen te staan wie de informatie verstrekt en wanneer deze informatie verstrekt wordt. Tevens is het erg belangrijk dat de nieuwe medewerkers en stagiaires deze informatie op een later tijdstip terug kunnen lezen. Een voorbeeld van de informatieplanning is opgenomen in bijlage vijf.

Aanbeveling 5: Handboek

Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers en stagiaires het huidige handboek Business Tax Compliance te uitgebreid en gedateerd vinden. De afdeling Business Tax Compliance doet er verstandig aan om een minder uitgebreide versie van het handboek op te stellen. In dit handboek moeten de normen en waarden en de werking van de verschillende programma's en procedures opgenomen worden. Tevens is uit het onderzoek naar voren gekomen dat behoefte is aan een stappenplan met betrekking tot de verschillende belastingaangiftes. In dit stappenplan moet per belastingaangifte stapsgewijs uitgelegd worden hoe een medewerker een belastingaangifte kan voorbereiden. Dit stappenplan is effectief voor het leren van de werkzaamheden en de verschillende aangifteprogramma's. Het opstellen van het handboek moet gedaan worden door een mentor in samenwerking met een medewerker en de manager van de afdeling Business Tax Compliance. Zo kunnen alle betrokkenen van het inwerktraject informatie inbrengen wat noodzakelijk is voor het handboek. Hierbij moet wel rekening worden gehouden met de resultaten afkomstig van dit onderzoek.

Aanbeveling 6: Aanstellen van een mentor

Om het inwerken en de sociale integratie te optimaliseren is het verstandig om iedere medewerker en stagiair een mentor toe te wijzen. Deze mentor moet in de rol als vraagbaak fungeren, omdat deze rol het beste passen bij het type introductiebeleid faciliteren wat door de afdeling Business Tax Compliance gehanteerd moet worden en de ontwikkeling van de nieuwe medewerkers en stagiaires. Wanneer de mentor deze rol aanhoudt, moeten de medewerkers en stagiaires zelf veel initiatief tonen en kan de afdeling Business Tax Compliance constateren of de nieuwe medewerker of stagiair capabel genoeg is. Uit het onderzoek is gebleken dat de nieuwe medewerkers en stagiaires veel behoefte hebben aan coaching en feedback. Voor het coachen en het geven van feedback moet de mentor voldoende tijd nemen. Deze tijd moet voldoende gefaciliteerd worden door de eindverantwoordelijken van de afdeling Business Tax Compliance.

De functie van de mentor moet die van Junior Consultant zijn, die beschikt over leidinggevende capaciteiten. Een Junior Consultant is qua personeelskosten het goedkoopst en heeft tevens zijn eigen inwerktraject nog in het achterhoofd. Hierdoor kan hij de ontwikkelpunten van zijn eigen inwerktraject meenemen in de begeleiding van het inwerktraject wat hij zal begeleiden. Om de begeleiding van de mentor optimaal te laten verlopen is het verstandig om de nieuwe medewerker of stagiair op dezelfde kamer te plaatsen als de mentor.

Aanbeveling 7: Middelen en toepassingen

Bij aanvang van de functie moet de nieuwe medewerker of stagiair de beschikking hebben over een eigen laptop en telefoon. Dit moet vooraf geregeld worden door middel van de genoemde checklist in aanbeveling drie. De laptop moet beschikken over verschillende programma's. De autorisatie van deze programma's moet op de eerste dag van de nieuwe medewerker of stagiair door de mentor aangevraagd worden. Hierdoor heeft de nieuwe medewerker of stagiair de eerste week de beschikking over alle programma's en kan hij de eerste week al enigszins goed functioneren. Verder moet de nieuwe medewerker of stagiair de beschikking krijgen over een eigen telefoon en telefoonnummer. Dit telefoonnummer zal vooraf aangevraagd moeten worden. De benodigde middelen, toepassingen en autorisatie zullen worden opgenomen in de checklist genoemd bij aanbeveling drie (bijlage vier).

Aanbeveling 8: Verantwoordelijkheid van het inwerktraject

Voor het succesvol laten verlopen van het inwerktraject moet de afdeling Business Tax Compliance een getrapte verantwoordelijkheid hanteren. De mentor moet verantwoordelijk zijn voor de begeleiding van de dagelijkse werkzaamheden en de sociale integratie van de nieuwe medewerker of stagiair. De manager Business Tax Compliance moet de voortgang van het inwerktraject bewaken door regelmatig met de mentor te evalueren. Door de evaluaties wordt het proces constant afgestemd en waar nodig verbeterd. Dit zal de optimalisatie van het inwerktraject ten goede komen.

Aanbeveling 9: Opleiding en gesprekken

Bij start van de nieuwe medewerker moet vastgesteld worden welke opleidingsbehoeften hij heeft en wanneer deze behoeften bevredigd kunnen worden. Het is erg belangrijk om de voortgang van de opleiding te controleren en te bespreken. Als vervolg op het inwerktraject is het erg belangrijk dat ieder jaar een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek wordt gehouden. Deze gesprekken bevorderen de binding en identificatie van de medewerker met de organisatie. Tevens kan tijdens deze gesprekken de medewerker geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd worden.

Aanbeveling 10: Evaluatie van het inwerktraject

Het inwerktraject moet na ongeveer een half jaar gezamenlijk geëvalueerd worden met de manager, mentor en de medewerker of stagiair. Door middel van deze evaluatie toon je als afdeling betrokkenheid en interesse in de voortgang van de medewerker of stagiair. Tevens kun je door middel van een evaluatie de verbeterpunten en de ontwikkelpunten van het inwerktraject boven tafel krijgen. Een voorbeeld van een evaluatieformulier is opgenomen in bijlage zes.

12.2. Evaluatie onderzoek

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op medewerkers en stagiaires die vanaf januari 2009 in dienst zijn gekomen. Tevens zijn de interviews van afdeling Human Resource en de leidinggevenden en mentoren van de medewerkers en stagiaires in de resultaten verwerkt. De respondenten van dit onderzoek waren een goede bron van informatie. De medewerkers en stagiaires hadden het eigen inwerktraject nog vers in het geheugen en konden hierdoor de goede punten en de ontwikkelpunten van hun inwerktraject aangeven. De leidinggevenden en mentoren hebben in het verleden of begeleiden momenteel een medewerker of stagiair. Hierdoor konden zij duidelijk aangeven hoe het huidige inwerktraject eruit ziet. De afdeling Human Resource kon veel informatie verstrekken over de werving en selectie.

De resultaten van dit onderzoek zijn behaald door middel van een literatuuronderzoek en een kwalitatief onderzoek. De keuze voor het kwalitatief onderzoek is van doorslaggevende waarde geweest. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om door te vragen, waardoor veel informatie is vergaard. Tevens bood deze methode de mogelijkheid om antwoorden uit eerdere interviews te testen bij de volgende interviews. Door de interviews anoniem af te nemen zijn sociaal wenselijke antwoorden voorkomen. Tot slot heeft “member checking” gezorgd voor een vergroting van de betrouwbaarheid van de resultaten.

Bibliografie

- Al, T. (2008). *De introductiegids*. Zaltbommel: Haystack.
- Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid: vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*. Assen: Van Gorcum.
- Asseldonk van, M. (2012, februari 15). Voortraject afstuderen, workshop interviewen. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.
- Baarda, D., & Goede de, M. (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Ernst & Young. (2006). *Marktsectoren Ernst & Young*. Opgehaald van Website Ernst & Young: <http://www.ey.com/NL/nl/Industries>
- Ernst & Young. (2006). *Over Ernst & Young*. Opgehaald van Website van Ernst & Young: <http://www.ey.com/NL/NL/About-us>
- Ernst & Young. (2008). *Over Ernst & Young*. Opgehaald van www.ey.com/nl: <http://www.ey.com/NL/NL/About-us>
- Ernst & Young. (2011). *Ernst & Young: Facts and figures*. Opgehaald van www.ey.com.
- Ernst & Young. (2011). *Jaarverslag Ernst & Young Nederland*. Rotterdam.
- Ernst & Young intranet. (2008). *Portal One*. Opgehaald van Intranet.
- Fischer, T., Julsink, M., & Julsing, M. (2008). *Onderzoek doen!* Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Foot, M., & Hook, C. (2008). *Human resource management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Marketing, de essentie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Mastenbroek, J. (2004). *Public Relations*. Deventer: Kluwer.
- Padmos, B. (2007). *De scriptiesupporter*. Apeldoorn: Garant.
- Plooi, F. (2011). *Onderzoek doen!* Amsterdam: Pearson Education.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Smeets, I., & Schaap, W. (. (2007). *Personeelsmanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Smid, T., & Graaf, D. d. (2010). *Monitor jonge fiscaliten*. Amsterdam: Nederlandse Orde van Belastingadviseurs.

Smit, G., Verhoeven, H., & Driessen, A. (2006). *Personeelselectie en assessment, Wetenschap in de praktijk*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Tabaksblat, M. (2003). *corporate governance code 'Code Tabaksblat'*. Deventer: Kluwer.

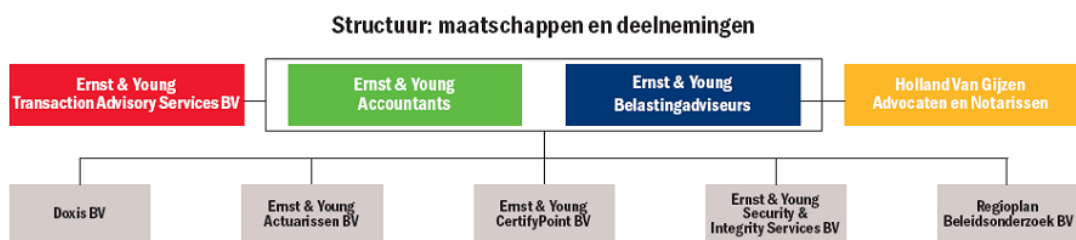
Wijchers, L., & Broek van den, L. (2002). *Werving, selectie en introductie*. Deventer: Kluwer.

Wijk van, J. (2007). *Succesvol afstuderen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Bijlagen

Bijlage 1: Organisatiestructuur Ernst & Young Nederland

Organisatieoverzicht Ernst & Young (Nederland)



Specialismen: Ernst & Young biedt specialistische kennis en dienstverlening op de volgende gebieden

Ernst & Young	Ernst & Young Transaction Advisory Services BV	Ernst & Young Accountants	Ernst & Young Belastingadviseurs	Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen
Informatiemanagement	Transaction Support	Jaarrekeningcontrole en advisering	General Corporate Tax	Corporate & Commercial
Beleidsonderzoek	Mergers & Acquisitions Advisory	EDP Audit	Tax Compliance	Arbeidsrecht
	Valuations & Financial Modelling	Actuariële dienstverlening	Multinational Corporate Tax	Financieringspraktijk
	Real Estate Advisory Services	Administratieve dienstverlening en advisering	Indirect Tax (VAT and Customs)	IE/ICT
		Organisatie-advisering	Transaction Tax	Vastgoed en bestuursrecht
		Internal Audit advisering	International Tax Services	Overnamepraktijk
		Milieu Audit	Human Capital	
		Financial Services Risk Management	Tax Accounting & Risk Advisory Services	
		Security & Integrity Services	Personal Client Services	

Markten: Ernst & Young bundelt kennis, kunde en ervaring voor de volgende marktsegmenten en branches

Multinational Companies	Automotive	Financial Services	Onderwijs	Technology, Communications & Entertainment
	Consumer Products	Health Sciences	Real Estate, Hospitality & Construction	Transport & Logistics
Nationale Markt	Energy, Chemicals & Utilities	Lokale Overheid	Rijksoverheid	

referentie 270197
Feb, 2007

Bijlage 2: Oriënterende interviews

Manager Business Tax Compliance A	Manager Business Tax Compliance B
Wat versta jij onder een inwerktraject? Een inwerktraject is een traject dat zorgdraagt voor de socialisatie en het efficiënt inwerken van nieuwe medewerkers.	Wat versta jij onder een inwerktraject? Een inwerktraject is een traject dat zorgdraagt voor de opvang van nieuwe medewerkers. Het moet zorgen dat nieuwe medewerkers zich snel thuis voelen op de afdeling en dat de werkzaamheden snel onder controle zijn. Verder is het een goed middel om de medewerker te laten wennen aan de werkwijze die binnen de afdeling worden gehanteerd.
Hoe wordt het inwerken van nieuwe medewerkers op dit moment gedaan? Alle nieuwe medewerkers en stagiaires beginnen met een rondleiding en een voorstelronde. Vervolgens worden de normen en waarden kort uitgelegd en wordt de nieuwe medewerker voorgesteld aan de persoonlijke mentor.	Hoe wordt het inwerken van nieuwe medewerkers op dit moment gedaan? Wanneer een nieuwe medewerker op de afdeling komt, wordt hij de eerste dag opgevangen door de manager van Business Tax Compliance. De manager begint met een korte introductie en zal vervolgens een rondleiding geven, waarbij kennis wordt gemaakt met de medewerkers. Na de rondleiding en kennismaking draagt de manager de nieuwe medewerker over aan de mentor en deze mentor zal vanaf dit moment het inwerktraject overnemen. De mentor helpt de nieuwe medewerker voornamelijk bij het ondersteunen van de werkzaamheden.
Wat is volgens jou de toegevoegde waarde van een inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance? Een inwerktraject moet zorgen dat de nieuwe medewerker zo efficiënt mogelijk wordt ingewerkt en zich zo snel mogelijk thuis voelt. Ik ben van mening dat dit al redelijk goed gebeurt, maar dat er vast nog wel een aantal verbeterpunten zijn. Deze verbeterpunten wil ik graag boven tafel krijgen en in de vorm van een implementatieplan ontvangen.	Wat is volgens jou de toegevoegde waarde van een inwerktraject voor de afdeling Business Tax Compliance? Een inwerktraject moet zorgen dat alle nieuwe medewerkers zich zo snel mogelijk thuis voelen. Verder is het erg belangrijk dat alle medewerkers kennis maken met de werkwijzen binnen de afdeling en met de verschillende procedures die er zijn. Om alle nieuwe medewerkers volgens de verschillende procedures te laten werken, is het erg belangrijk dat een implementatieplan wordt opgesteld. In dit plan moet komen te staan hoe het inwerken het beste en meest efficiënt kan gebeuren.
Op welke manier kan een inwerktraject volgens jou het beste worden geïmplementeerd? Een inwerktraject kan het beste worden geïmplementeerd door middel van een vaste structuur. Zo moeten de nieuwe medewerkers niet ingewerkt worden op intuïtie en ervaring, maar met een vaste gedachte. Ik zou graag een plan willen zien, waarin deze vaste structuur is vastgelegd.	Op welke manier kan een inwerktraject volgens jou het beste worden geïmplementeerd? Het inwerktraject kan het beste worden geïmplementeerd door middel van een implementatieplan die wij iedere keer weer kunnen gebruiken wanneer een nieuwe medewerker in dienst treedt.
Is er ooit eerder een onderzoek gedaan voor de afdeling Business Tax Compliance met betrekking tot een inwerktraject? Binnen de afdeling Business Tax Compliance is nog geen soortgelijk onderzoek uitgevoerd.	Is er ooit een onderzoek gedaan voor de afdeling Business Tax Compliance met betrekking tot een inwerktraject? Binnen de afdeling Business Tax Compliance is nog geen soortgelijk onderzoek uitgevoerd.

Bijlage 3: Vragenlijsten

A. Vragenlijst Human Resource

Werving en selectie

1. Hoe ziet het proces van de werving en selectie voor potentiële nieuwe medewerkers en stagiaires eruit?
2. Welke informatie krijgen nieuwe medewerkers/ stagiaires tijdens de sollicitatiegesprekken?
3. Welke rol vervult de HR naast de sollicitatiegesprekken voor nieuwe medewerkers?
4. Welke kennis, vaardigheden en eigenschappen worden er verwacht van nieuwe medewerkers?
5. Op welke manier worden de trainingen en opleidingen voor nieuwe medewerkers bepaald?

Communicatie, inwerktraject en verloop

6. Hoe verloopt de communicatie tussen de HR en de mogelijke afdeling voor de nieuwe medewerker?
7. Welke miscommunicaties spelen zich af tussen de HR en de desbetreffende afdeling?
8. Hoe ziet het huidig inwerktraject van Ernst & Young breed eruit?
9. Hoeveel gesprekken heeft een nieuwe medewerker per jaar?
10. Hoe groot is het verloop voor de afdeling BTC?
11. Op welke manier zou jij een inwerktraject voor de afdeling BTC laten verlopen?

B. Vragenlijst leidinggevenden en mentoren

Inwerktraject

1. Hoe ziet het inwerktraject bij de afdeling BTC er nu uit?
2. Wat wilt u bereiken met een inwerktraject?
3. Waarom is een inwerktraject noodzakelijk?
4. Wie draagt de verantwoordelijkheid voor het inwerktraject?
5. Welke rol hebben de mentoren van het inwerktraject?

Informatie, middelen en toegang

6. Wat is de missie, visie en strategie van de Business Tax Compliance?
7. Hoe ziet de bedrijfscultuur van de afdeling BTC eruit?
8. Welke informatie is voor nieuwe medewerkers noodzakelijk om tijdens de start al enigszins goed te kunnen functioneren?
9. Welke middelen en toepassingen zijn noodzakelijk bij de start van nieuwe medewerkers?
10. Op welke manier wordt de autorisatie de middelen en toepassingen geregeld?

Start nieuwe medewerker en evaluatie

11. Op welke manier wordt er intern duidelijk gemaakt dat er een nieuwe medewerker komt?
12. Hoe wordt de sociale integratie van nieuwe medewerkers bevorderd?
13. Hoeveel persoonlijke gesprekken vinden er per jaar plaats?
14. Op welke manier wordt het inwerktraject geëvalueerd?
15. Welke verbeterpunten zijn er in uw ogen voor het huidige inwerktraject?

C. Vragenlijst medewerkers en stagiaires

Algemeen

1. Welke functie vervulde je voor je bij afdeling Business Tax Compliance kwam werken?
2. Hoe zou jij de bedrijfscultuur van Business Tax Compliance typeren?

Inwerktraject, samenwerking en begeleiding

3. Hoe zag jouw inwerktraject eruit?
4. Op welke manier werd jou duidelijk gemaakt met wie je moet gaan samenwerken?
5. Op welke manier werd jij begeleidt tijdens het inwerktraject?
6. Wie droeg de verantwoordelijkheid voor de begeleiding?
7. Hoe zou de begeleiding van het inwerktraject verbeterd kunnen worden?

Informatie, middelen, toepassingen en toegang

8. Welke informatie was voor jou noodzakelijk om tijdens de start al enigszins goed te kunnen functioneren?
9. Was er een mogelijkheid om de noodzakelijke informatie op een later tijdstip terug te vinden?
10. Welke belangrijke informatie ontbrak er?
11. Welke middelen en toepassingen had je nodig bij de start van jouw functie?
12. Hoe was de autorisatie tot deze programma's geregeld?
13. Welke verbeteringen waren er met betrekking tot de informatie, middelen, toepassingen en toegang?

Start functie en evaluatie

14. Beschikte jij bij de start van de functie over voldoende kennis in relatie met de functie?
15. Na hoeveel maanden kon jij zelfstandig functioneren?
16. Op welke manier heeft het inwerktraject een bijdrage geleverd aan jouw functioneren?
17. Op welke manier is het inwerktraject en jouw functioneren geëvalueerd?
18. Op welke manier zou het inwerktraject verbeterd kunnen worden?

Bijlage 4: Checklist

Checklist nieuwe medewerkers en stagiaires			
Acties	Vooraf	Bij start	Afgerond (afvinken)
Interne mail komst nieuwe medewerker	X		
Reserveren laptop	X		
Installeren laptop + selectie printer		X	
Aanvragen telefoonnummer	X		
Aansluiten telefoon		X	
Toewijzen + instructies mentor	X		
Regelen toegangspas	X		
Aanvragen naambordje	X		
Bakje voor de post gereed maken	X		
Zorgdragen voor voorraad werk	X		
Rondleiding en voorstelronde		X	
Overhandigen handboek		X	
E-mail versturen m.b.t. afwezigheid		X	
Uitvoeren ARBO handelingen		X	
Autorisatie:			
- Internet		X	
- EYTaxPro		X	
- Lotus Notes		X	
- Sametime		X	
- Timesheet		X	
- Financial Data Suite		X	
- eDocs		X	

Bijlage 5: Planning informatiestroom

Planning informatiestroom			
Soort informatie	Door wie	Op welk tijdstip	Op welke manier
Informatie organisatie en afdeling	HR	1e sollicitatiegesprek	Mondeling en digitaal
Functie-inhoud	HR en Manager BTC	1e en 2e sollicitatiegesprek	Mondeling en schriftelijk
Bedrijfscultuur	HR en Manager BTC	1e , 2e sollicitatiegesprek en start functie	Mondeling en schriftelijk
Normen en waarden	HR en Manager BTC	2e sollicitatiegesprek en start functie	Mondeling en schriftelijk
Aantal gesprekken per jaar	Manager BTC	2e sollicitatiegesprek en start functie	Mondeling
Indeling en toegang pand	Manager BTC	Start van de functie	Mondeling
Parkeerfaciliteiten	Manager BTC	Start van de functie	Mondeling
Werktijden	Manager BTC	2e sollicitatiegesprek en start functie	Mondeling en digitaal
Kledingvoorschriften	Manager BTC	2e sollicitatiegesprek en start functie	Mondeling
Werkinstructie	Manager BTC	Start van de functie	Mondeling en schriftelijk
Samenwerking	Manager BTC	Tijdens rondleiding en voorstelronde	Mondeling
Bevoegdheden	Manager BTC	Start van de functie	Mondeling en schriftelijk
Arbovoorschriften	Mentor	Start van de functie	Mondeling en schriftelijk
Handboek BTC	Mentor	1e week	Schriftelijk
Ziekmelding	Mentor	Start van de functie	Mondeling en digitaal
Aanvraag vakantiedagen	Mentor	Start van de functie	Mondeling en digitaal

Bijlage 6: Evaluatieformulier inwerktraject

Evaluatieformulier inwerktraject				
	Goed	Voldoende	Onvoldoende	Opmerkingen
Organisatie				
Werkplek				
Werkomstandigheden				
Werkbelasting				
Functie-inhoud:				
Verwachtingen				
Werkelijkheid				
Knelpunten				
Oplossingen				
Begeleiding				
Verwachtingen				
Werkelijkheid				
Knelpunten				
Oplossingen				
Samenwerking				
Functioneel				
Collegiaal				
Overleg				
Ondersteuning				
Functioneren				
Manier van werken				
Ontwikkelpunten				
Oplossingen				
Ontwikkeling				
Kennis en vaardigheden				
Toekomstperspectief				
Overige punten				

.....

.....

.....