

Het onboarden en inwerken bij het VU Medisch Centrum

Student: Suze Krantz

Studentnummer: S1075735

Datum: 14 Augustus 2017

Modulecode: HRHt14-16

Hogeschool Leiden

Opdrachtgever: VUmc, afdeling P&O

Scriptiebegeleidster: Jetske van Heusden

Scriptiebegeleidster organisatie: Monique Meijer

Samenvatting

Het onderzoek dat u gaat lezen gaat over het thema onboarden en inwerken bij het VU medisch centrum (VUmc). Dit onderzoek is uitgevoerd omdat de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) in kaart wil brengen hoe het onboard- en inwerkbeleid van het VUmc kan aansluiten op de behoefte van de medewerkers en de leidinggevend en welke elementen van dit beleid gecentraliseerd kunnen worden door P&O.

Met behulp van vooronderzoek is duidelijk geworden wat het bestaande onboard- en inwerkproces inhield. Mede door het interviewen van vier collega's is er een goed beeld geschetst. Daarnaast waren de vergaderingen met de werkgroep onboarden en inwerken zeer informatief en werd naar voren gebracht wat er van processen al aanwezig was en waar P&O geen zicht op had.

Vervolgens zijn alle leidinggevend en nieuwe medewerkers van het VUmc - die tussen januari en maart 2017 zijn aangenomen ~~zijn~~ - geënquêteerd, om zo achter hun behoefte te komen over onboarden en inwerken. Ook is er op deze manier meer inzicht verkregen in welke onboard- en inwerkprocessen centraal en welke decentraal zijn georganiseerd. Deze resultaten zijn met het programma Excel verwerkt, waarna ze geanalyseerd konden worden. Met behulp van literatuuronderzoek, best practices, de interviews en de enquêtes is er veel informatie over het thema onboarden en inwerken gevonden waardoor er conclusies konden worden getrokken.

De belangrijkste bevindingen van dit onderzoek zijn:

- Leidinggevend en kunnen de hulp van P&O bij het onboarden en inwerken goed gebruiken door het faciliteren van hulpmiddelen bij het informeren over de arbeidsvoorwaarden;
- Medewerkers zijn over het algemeen zeer positief over het onboarden en inwerken;
- De toegang tot de ICT systemen verloopt niet soepel.

Als advies is bedacht dat P&O een bepaald gedeelte van het onboard- en inwerkproces kan gaan centraliseren. Allereerst is dat het informatieve gedeelte over de arbeidsvoorwaarden van de nieuwe medewerkers. De leidinggevend en hebben behoefte aan een duidelijke informatiebron waarin de arbeidsvoorwaarden goed staan beschreven. P&O zal hiervoor een algemene website maken waar elke kandidaat/nieuwe medewerker op terecht kan.

Voor het inwerken van medewerkers zijn bepaalde opleidingen/trainingen nodig. P&O wil ervoor zorgen dat ze bij elke combinatie van functie en afdeling - het zogenaamde normprofiel - weten welke inwerkactiviteiten nodig zijn om bekwaam te kunnen werken. P&O gaat dit faciliteren door het inzicht hierin voor medewerkers en leidinggevend en mogelijk te maken en te ondersteunen in het bijhouden ervan. Daarnaast moet P&O de gevolgde scholing aantoonbaar kunnen maken. Hiervoor zou P&O in samenwerking met de afdeling opleidingen een format kunnen ontwikkelen waarin de functieprofielen goed staan beschreven inclusief welke opleidingen/cursussen/trainingen hiervoor nodig zijn. Voor de leidinggevend en is dit een stappenplan die ze als checklist kunnen nalopen zodat er geen cruciale stappen vergeten worden.

Verklaring eigen werk

Hierbij verklaar ik, Suze Krantz, dat deze scriptie door mijzelf is geschreven en dat ik de volledige verantwoordelijkheid op me neem voor de inhoud.

Ik bevestig dat de tekst en het werk dat in deze scriptie gepresenteerd wordt origineel is en dat ik geen gebruik heb gemaakt van andere bronnen dan die welke in de tekst en in de referenties worden genoemd.

Voorwoord

U staat op het punt om de scriptie over onboorden en inwerken van het VUmc te lezen. Het schrijven van deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van de Hogeschool Leiden, in het kader van het afstuderen voor de opleiding Human Resource Management.

Vanaf 13 februari 2017 ben ik bezig met het schrijven van mijn scriptie bij het VUmc.

De scriptie is in opdracht van het VUmc geschreven. Bij de werkgroep onboorden en inwerken leefde de vraag hoe het huidige onboard- en inwerkproces precies werd weergegeven. De opdrachtgever van het VUmc, Brenda Hoff, is samen met Monique Meijer (begeleidster) de afstudeerbegeleidster vanuit het VUmc.

De samenwerking met mijn collega-studente is goed verlopen. Het is een meerwaarde voor de organisatie dat dit onderzoek ter verbetering van het onboard- en inwerkproces heeft plaatsgevonden. De adviezen worden daadwerkelijk geïmplementeerd. De begeleiding vanuit VUmc in de persoon van Monique Meijer was zeer aangenaam en we hebben prettig kunnen samenwerken. De wekelijkse vergaderingen met zijn drieën waarin we feedback konden ontvangen of over bepaalde vraagstukken overleg konden plegen, zijn door mij iedere keer als nuttig ervaren. Voor tussentijdse feedback/vragen konden we Monique Meijer altijd mailen, ze reageerde steeds erg snel. Zo ook de samenwerking in de persoon van Jetske van Heusden is als zeer aangenaam ervaren.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Verklaring eigen werk.....	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
2. Situatieschets	8
2.1 Over VUmc	8
2.2 Missie.....	8
2.3 Visie & ambities.....	8
2.4 Kernwaarden	9
2.5 Strategie	9
2.6 Besturing, management en organisatiestructuur	10
2.7 Externe omgevingsfactoren VUmc.....	11
2.8 Wat is de rol van HRM?	12
3. Probleemformulering	14
3.1 Aanleiding.....	14
3.2 Doelstelling.....	14
3.3 Probleemstelling.....	14
3.4 Deelvragen	15
3.5 Doelgroep.....	15
3.6 Afbakening.....	15
4. Theoretisch Kader	14
4.1 Theorie en praktijkkennis.....	16
4.2 Conceptueel model	20
4.3 Best Practices	21
4.4 Deelconclusie.....	24
5. Methodologie	25
5.1 Vraagstelling.....	25
5.2 Onderzoeksmethoden	26
5.3 Participanten.....	26

5.4	Meten.....	27
5.5	Procedure.....	30
6.	Resultaten.....	31
6.1	Leidinggevend en medewerkers uit divisie 5, divisie 6 en stafdiensten.....	31
6.2	Interviewresultaten.....	36
7.	Conclusie	38
8.	Discussie en aanbevelingen.....	41
8.1	Discussie.....	41
8.2	Aanbevelingen.....	42
9.	Implementatieplan	44
	Bibliografie	47
	Bijlagen	50
	Bijlage 1.1 Organisatieorganogram	50
	Bijlage 1.2 Organogram P&O 2017.....	50
	Bijlage 2 Interview Cees Knottnerus (werving & selectie)	50
	Bijlage 3 Interview Mientje Walon (werkgroep onboarden en inwerken)	55
	Bijlage 4 Interview Mirjam Schipper (werkgroep onboarden en inwerken).....	57
	Bijlage 5 Interview Sandra Meij (werkgroep onboarden en inwerken)	59
	Bijlage 6 Enquête leidinggevend	60
	Bijlage 7 Enquête medewerkers	67
	Bijlage 8 Data leidinggevend	73
	Bijlage 9 Data medewerkers.....	82
	Bijlage 10 AMC best practices	90
	Bijlage 11 AMC JCI.....	91
	Bijlage 12 Radboud best practices	92
	Bijlage 13 LUMC best practices	94
	Bijlage 14 Toestemming samenwerking Smahane Bouchkaren & Suze Krantz	97
	Bijlage 15 Logboek.....	100
	Bijlage 16 Actiepunten werkgroep onboarden en inwerken.....	101
	Bijlage 17 Interviewvragen werkgroep onboarding en inwerken.....	104
	Bijlage 18 Feedback opdrachtgever	105
	Bijlage 19 Formulier inwerkprogramma VUmc.....	106

1. Inleiding

Als nieuwe medewerker word je graag goed geïnformeerd over je toekomstige werkzaamheden, om deze zo snel mogelijk goed op te kunnen pakken. Ook is het van belang je weg binnen de organisatie goed te kunnen vinden tijdens het inwerken.

Bij het VUmc zijn bovenstaande processen grotendeels decentraal georganiseerd, waardoor de afdeling Personeel en Organisatie (P&O) geen zicht heeft op de onboard- en inwerkprocedure. Er is daardoor geen controle op de kwaliteit van deze processen, waardoor het mogelijk is dat medewerkers op de ene afdeling minder goed worden ingewerkt dan medewerkers op andere afdelingen.

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de huidige onboard- en inwerkprocessen, de behoeften van medewerkers en leidinggevenden hierin, én zicht krijgen op mogelijkheden om deze processen te centraliseren. Dit is onderzocht met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek in de vorm van respectievelijk enquêtes en interviews. Middels literatuuronderzoek is ook gebruikgemaakt van deskresearch.

Leeswijzer

Deze scriptie begint met een schets van de huidige situatie binnen het VUmc om zo de lezer enig inzicht te verschaffen over de betreffende organisatie. Na een probleemformulering van het onderzoek volgt het hoofdstuk theoretisch kader waarin zowel het literatuuronderzoek, als best practices gebaseerd op het AMC, Radboud en het LUMC, als het conceptueel model worden besproken.

In de methodologie worden de verschillende onderzoeksmethoden uitgebreid beschreven, waarna de resultaten van de enquêtes en interviews volgen. Aan de hand van deze resultaten volgt een discussie die de betrouwbaarheid hiervan bespreekt. In dit zelfde hoofdstuk worden conclusies getrokken die resulteren in aanbevelingen aan de organisatie.

Tot slot is als advies aan het VUmc een implementatieplan geschreven.

2. Situatieschets

Hoofdstuk 2 schetst een beeld over de huidige situatie binnen de VUmc organisatie.

2.1 Over VUmc

Het VUmc is een universitair medisch centrum (UMC) in Nederland. Het Academisch Ziekenhuis van de Vrije Universiteit heeft haar deuren in 1964 geopend. De officiële opening van het VU-ziekenhuis volgde in oktober 1966. Het VUmc ontstond in 2001 door het samengaan van de medische faculteit en het ziekenhuis (VUmc, n.d.).

De organisatie biedt zorg aan patiënten, wetenschappelijk onderwijs en verricht onderzoek. De organisatie is met haar medewerkers continu bezig met kwaliteitsverbetering in de zorg. Er wijden zich meer dan zeventuizend medewerkers aan zorg, onderzoek, onderwijs en opleiding. Op nationaal en internationaal niveau loopt het VUmc op het gebied van oncologie en afweer, neurowetenschappen, vitale functies, extra- en transmurale zorg en bewegen, voorop (VUmc, n.d.).

Het VUmc heeft de overtuiging voor mensen te willen zorgen en hen bij te staan bij hun problemen. De afgelopen vijftig jaar is het VUmc enorm gegroeid op haar kerntaken patiëntenzorg, onderwijs & opleiding en onderzoek. Daarnaast zijn het aantal medewerkers, gebouwdelen en niet te vergeten haar reputatie sterk gegroeid (VUmc, n.d.).

Voor basisartsen is er een actueel competentiegericht onderwijsprogramma (VUmc Compas). De studenten leren kennis, vaardigheden en gedrag te integreren in het onderwijsprogramma. Het VUmc wil dat haar studenten competent zijn en in hun benadering van patiënten en wetenschappelijke uitdagingen ook compassie tonen (VUmc, n.d.).

2.2 Missie

In 2005 is de missie van het VUmc vastgesteld: de organisatie staat voor onderscheidende patiëntenzorg, hoogwaardig wetenschappelijk onderwijs en grensverleggend onderzoek (VUmc, n.d.). Het VUmc is ontstaan uit een christelijke traditie en koppelt geloof in persoonlijke, integere en respectvolle behandeling van mensen aan gezonde ambitie en fundamentele nieuwsgierigheid (VUmc, n.d.).

2.3 Visie & ambities

Het ziekenhuis wil een essentiële bijdrage leveren aan de kwaliteit van de gezondheidszorg en daarmee aan het welzijn van mensen. Als Universitair Medisch Centrum richt de organisatie zich op een vooraanstaande positie in onderwijs en opleiding, wetenschappelijk onderzoek en patiëntenzorg. Het VUmc zorgt voor hun patiënten, hun naaste(n), verwijzers, studenten, op te leiden professionals en opdrachtgevers van onderzoek (VUmc, n.d.).

Het VUmc wil gezien en erkend worden als een innovatieve kwaliteitsorganisatie met een uitstekende reputatie, een krachtig netwerk met medewerkers die plezier hebben in wat ze doen;

een excellent centrum voor onderwijs en onderzoek, met onderscheidende patiënten-centra en koploper in patiënten logistiek (VUmc, n.d.).

De organisatie staat voor duurzaamheid en heeft oog voor mens en omgeving (VUmc, n.d.). Zo biedt het VUmc ook een uitdagend en ambitieus denk- en werkklimaat waarin plezier, respect, integriteit en dienstbaarheid voorop staan (VUmc, n.d.)

2.4 Kernwaarden

Het VUmc beschikt over drie kernwaarden die haar identiteit als geheel verwoorden. Deze dienen als maatstaf voor het denken en handelen van het VUmc bij keuzes in beleidsontwikkeling. Zij vormen ook de leidraad hoe medewerkers zich in hun werk gedragen en met elkaar omgaan.

Deze drie kernwaarden zijn (Intranet VUmc, n.d.):

- **Betrokkenheid:** Werknemers nemen hun verantwoordelijkheid voor hun werk, werken op een respectvolle en professionele manier samen, kunnen goed feedback geven en ontvangen, praten met elkaar en niet over elkaar, praten over conflicten en kunnen deze oplossen en het belang van het VUmc boven eigen belang stellen.
- **Zorgvuldigheid:** Zorgvuldig omgaan met informatie, afspraken nakomen, zorgcalamiteiten en klachten melden en serieus nemen, het bewustzijn dat je werkt met publieke middelen en bewustzijn van het organisatiebelang.
- **Ambitie:** Hieronder wordt verstaan de persoonlijke ontwikkeling, reflectie van feedback, topspeler en teamspeler kunnen zijn en met 100% inzet voor het beste resultaat gaan.

2.5 Strategie

De strategie is gebaseerd op de missie, visie en ambities en bevat de hoofdlijnen van beleid voor de komende vijf tot tien jaar (VUmc, n.d.).

De hoofdlijnen waarop het VUmc zich op strategisch niveau wil ontwikkelen zijn de volgende (VUmc, n.d.):

- **Volwaardig UMC:** het academisch karakter van het ziekenhuis versterken, dit betekent dat alle medische (sub)specialismen beschikbaar zijn in de omvang die voldoet aan de geldende opleidingseisen;
- **Netwerkontwikkeling:** voor het VUmc is netwerkontwikkeling een belangrijk middel om inhoud te geven aan de missie om zo een excellent academisch kenniscentrum en ziekenhuis te zijn. Deze strategie sluit goed aan bij het overheidsbeleid en de toekomstscenario's van de medisch-specialistische zorg;
- **Doelmatig en doelgericht:** schaalvergroting is volgens het VUmc noodzakelijk om de kerntaken op universitair niveau in de volle breedte en omvang te kunnen uitoefenen en om de daarvoor noodzakelijke dure infrastructuur op een kosteneffectieve wijze te benutten.
- **Kerntaken versterken:** onderzoek en patiëntenzorg;
- **Vijf zwaartepunten:** kanker en afweer, hersenen, hart en vaten, extra- en transmuraal, en beweging (VUmc, n.d.).

2.6 Besturing, management en organisatiestructuur

De organisatie van het VUmc is opgebouwd uit zes divisies en de stafdiensten. De eerste vier divisies zijn divisies waarbij de medewerkers direct contact hebben met de patiënten. In de overige divisies is dit niet zo, divisie 5 en divisie 6 bestaan uit onderzoekers en wetenschappers. De stafdiensten vormt de ondersteunende divisie voor alle andere zes divisies en heeft ook geen direct contact met de patiënten (bijlage 1.1).

Raad van bestuur

De raad van bestuur van het VUmc bestaat uit drie leden die samen een collegiaal bestuur vormen:

- Drs. W.J. (Wouter) Bos, voorzitter
- Prof. dr. C.H. (Chris) Polman, vicevoorzitter & decaan
- Prof. dr. M. (Mark) Kramer, lid

De raad van bestuur wordt ondersteund door Mr. O.G.A. (Orian) van der Beek, secretaris raad van bestuur.

Raad van Toezicht

Sinds 1 januari 2016 heeft Stichting VUmc een eigen Raad van Toezicht. De leden van de Raad van Toezicht worden door de Ledenraad van de VU-Vereniging benoemd. Eén lid heeft in het bijzonder het vertrouwen van de medezeggenschapsorganen van de instellingen. De leden van de Raad van Toezicht hebben een zittingstermijn van vier jaar en kunnen een keer worden herbenoemd.

Het VUmc bestaat uit zes divisies. De divisies hebben allen eigen budgetverantwoordelijkheid en houden zich bezig met patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek. Iedere divisie wordt geleid door een divisiebestuur. Dit bestuur staat onder leiding van het hoofd en de voorzitter: een medicus. Verder nemen een manager bedrijfsvoering en zorgmanager deel in het divisiebestuur.

(Medische) afdelingen

De medische afdeling wordt geleid door een medisch afdelingshoofd en valt binnen een divisie. Een medische afdeling houdt zich direct bezig met diagnostiek en/of behandeling van opgenomen en poliklinische patiënten, wetenschappelijk onderzoek, onderwijs aan geneeskundestudenten en draagt zorg voor de specialistische vervolgopleidingen. Voorbeelden van medische afdelingen zijn onder andere algemene heekunde, kindergeneeskunde, radiologie, verloskunde en gynaecologie.

Directies en stafdiensten

Diensten die zich niet bezighouden met de directe kerntaken staan onder leiding van een directeur of vallen onder een diensthoofd. De diensthoofden en directeuren vallen direct onder een lid van de raad van bestuur. Dit betreft diensten die het primaire proces ondersteunen zoals personeel & organisatie, communicatie, facilitair bedrijf en financiën.

2.7 Externe omgevingsfactoren VUmc

In dit hoofdstuk worden omgevingsfactoren toegelicht die van invloed kunnen zijn op het VUmc. De factoren die worden besproken zijn: demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren (DESTEP). De factoren die voor het VUmc van belang zijn, zijn: demografische, economische, technologische en politiek-juridische factoren.

Demografie

Momenteel telt Nederland in totaal 17.088.000 inwoners (CBS, 2017). In 2015 overleden 147.134 inwoners en werden 170.510 inwoners geboren (CBS, 2017). Daarnaast speelt vergrijzing ook een grote rol in de demografische factoren van VUmc, denk aan langere zorg en intensievere zorg naarmate men ouder wordt (CBS, 2017). Dit is relevante informatie omdat de doelgroep van het VUmc door heel Nederland verspreid is. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat het VUmc een ziekenhuis is dat over veel specialistische kennis beschikt.

Economie

De zorg is een van de grootste kostenposten van de overheid van Nederland. In 2017 wordt 75,4 miljard euro besteed aan de zorg, zo staat in de miljoenennota, een derde van de uitgaven van de overheid. De zorg is erg belangrijk en de overheid wil deze nog beter aan laten sluiten op de behoeften van de inwoners. Voor het VUmc is dit een positieve factor aangezien er zo ook geïnvesteerd kan worden in apparatuur en benodigheden in de zorg (Rijksoverheid, 2017).

Technologie

Het is van belang dat de zorg niet achter loopt op technologische ontwikkelingen, de kwaliteit moet optimaal zijn. Vandaar dat er veel energie en moeite wordt gestoken in deze ontwikkelingen. De technologische ontwikkelingen die in Nederland hebben plaatsgevonden zijn volgens Vilans (n.d.) de volgende:

Overall computers: computers en telefoons beginnen onmisbaar te worden, internet of things: tegenwoordig bestaan er voor elk voorwerp sensoren en internetverbindingen, alles smart, security: verbeterde veiligheid, verschuiving naar consumentenmarkt: inwoners kunnen online (zorg)producten kopen, doe-het-zelf, zelfmetingen: persoonlijke activiteiten digitaal bijhouden, big data, privacy, 3D printing en hologrammen van de patiënten.

Het VUmc heeft als eerste ziekenhuis ter wereld hybride operatiekamers die zijn voorzien van Azurion, dit is de nieuwste medische interventietechnologie van Philips (VUmc, 2017). Deze manier van opereren houdt in dat er in het lichaam niet meer gesneden hoeft te worden, maar dat er via kleine gaatjes in het lichaam wordt geopereerd. Door deze nieuwe technologie kunnen patiënten sneller genezen.

Politiek-juridisch

Vóór de nieuwe verkiezingen was Mark Rutte van de VVD premier. Samen met de PvdA vormde de VVD een coalitie. 15 maart 2017 waren in Nederland de nieuwe Tweede Kamerverkiezingen.

Voor alle punten van aandacht zijn er wetgevingen ontwikkeld. Zo is er voor de zorg in Nederland ook een specifieke wetgeving aanwezig. De volgende richtlijnen zijn dan ook vastgelegd (Rijksoverheid, n.d.):

- Recht op informatie over gezondheid en behandeling;
- Toestemming patiënt voor behandeling;
- Recht op bescherming medisch dossier en privacy;
- Patiënten rechten in het buitenland.

Overig

De wens bestaat om het VUmc met het Amsterdams Medisch Centrum (AMC) in 2019 een alliantie aan te laten gaan. Het AMC is al door de Joint Commission International (JCI) geaccrediteerd, het is de bedoeling dat het VUmc ook door JCI wordt geaccrediteerd. Los van JCI was de afdeling Personeel & Organisatie (P&O) al eerder van plan in de toekomst het onboarden en inwerken te verbeteren (VUmc, 2016).

2.8 Wat is de rol van HRM?

Visie, doelen, beleid

Het VUmc is een grote organisatie die uit een groot aantal afdelingen bestaat. Evenals bij vrijwel iedere andere grote organisatie is ook bij het VUmc een afdeling Personeel & Organisatie aanwezig (zie bijlage 1.2).

De taken van de afdeling P&O bestaan uit bijvoorbeeld: de instroom van personeel, detachering, roosteren, salaris, on- boarden- en inwerken, declaraties, transactievergoedingen, lening, pensioen, gezond werken, re-integratie en casuïstiek, sociale veiligheid, jaarverslagen, sociaal beleid, registraties, vervoer, rechten en plichten van medewerkers en leidinggevenden en beoordelingsgesprekken.

Opleiding en training worden niet door P&O georganiseerd, dit betekent dat P&O niet verantwoordelijk is voor het organiseren van trainingen of opleidingen voor de nieuwe medewerkers, hier zijn de afdelingen/divisies verantwoordelijk voor.

De afdeling P&O vindt het belangrijk dat medewerkers goed geïnformeerd en ingewerkt worden en dat het proces van onboarden en inwerken aansluit bij datgene wat de organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. Signalen van medewerkers dat zij onvoldoende zijn geïnformeerd over arbeidsvoorwaarden maken dat P&O het onboard- en inwerkproces wil verbeteren. P&O wil daarbij kunnen aansluiten bij de behoeften van medewerkers en leidinggevenden. Op dit moment is het onboarden en inwerken decentraal belegd bij de leidinggevenden van de verschillende divisies.

Een wens van P&O is dan ook om een beeld te krijgen van welke processen van het onboarden en inwerken centraal, en welke er decentraal opgepakt kunnen worden. Uit dit vraagstuk is de werkgroep onboarden en inwerken ontstaan. Het doel van deze werkgroep is het managen van verwachtingen van nieuwe medewerkers, het informeren van nieuwe medewerkers en mogelijk ook leidinggevend, de administratie afhandelen en zorgen dat nieuwe medewerkers toegang hebben tot de juiste systemen en beschikken over de juiste systeembevoegdheden. De leden van de werkgroep zijn:

- Monique Meijer: Proces- en kwaliteitsmanager – projectleider
- Mientje Walon: Stafadviseur en P&O-adviseur
- Sandra Meij: Teammanager front/back office
- Inja Greven: P&O-adviseur
- Mirjam Schipper: P&O-adviseur

De teams die een rol binnen de afdeling P&O hebben bij het onboard- en inwerkproces zijn: werving & selectie, flexbureau, carrièrecentrum, P&O front- en backoffice en gezond werken. De actiepunten die de werkgroep heeft vastgesteld staan in bijlage 16, werkgroep onboarden & inwerken.

De werkgroep heet zoals eerder genoemd: onboarden & inwerken. De betekenis die aan de begrippen zijn gegeven zijn door de werkgroep onboarden en inwerken vastgesteld. De betekenis van onboarden en inwerken ligt erg dicht bij elkaar, toch is er een aanzienlijk verschil. Onboarden is gedefinieerd als de periode voordat je eerste werkdag van start gaat. Gedurende deze periode dien je te worden geïnformeerd door je leidinggevende en/of P&O (Hoff, 2017). Inwerken is de tweede fase die start zodra de eerste werkdag begint, het inwerken wordt vaak gedaan door de leidinggevende of een collega. De inwerkperiode duurt 9 maanden in het totaal (Hoff, 2017).



Figuur 2.1: Start en eind van proces, 2017.

3. Probleemformulering

In hoofdstuk 3 wordt achtereenvolgens de aanleiding van het onderzoek toegelicht, de probleemformulering gegeven en de deelvragen die antwoord kunnen geven op de hoofdvraag.

3.1 Aanleiding

De afdeling P&O vindt het belangrijk dat medewerkers goed worden geïnformeerd en ingewerkt en dat het proces van onboarden en inwerken aansluit bij datgene wat de organisatie nodig heeft om haar doelen te bereiken. Een reden om een goed onboard- en inwerkproces in te richten is dat over het algemeen één op de zes medewerkers binnen drie maanden vertrekt bij zijn/haar nieuwe werkgever (BambooHR, 2014). 23% van de respondenten van het onderzoek van BambooHR (2014) vertelt dat ze zouden zijn gebleven bij de organisatie waar ze ontslag hebben genomen, als ze van tevoren goed ingelicht zouden zijn over hun functie en de taken en verantwoordelijkheden binnen die functie.

Daarnaast is ook een reden voor het aanpassen van het onboard- en inwerkproces van het VUmc het feit dat momenteel veel onboard- en inwerkprogramma's decentraal zijn ontwikkeld door leidinggevenden, omdat P&O hierin in het verleden onvoldoende de regie heeft gepakt. Hierdoor is onvoldoende overzicht over wat decentraal wordt georganiseerd en hoe dit wordt georganiseerd.

De leidinggevenden zijn nu zelf verantwoordelijk voor een gedeelte van de informatievoorziening en het arbeidsvoorwaardengesprek. P&O heeft echter signalen ontvangen van medewerkers dat zij niet voldoende zijn geïnformeerd over bijvoorbeeld de arbeidsvoorwaarden. Dit is P&O opgevallen omdat nieuwe medewerkers de afdeling P&O benaderen als het gaat om vragen rondom arbeidsvoorwaarden in plaats van de leidinggevenden zelf.

3.2 Doelstelling

Het belang van dit onderzoek is dat nieuwe medewerkers van de organisatie goed geïnformeerd en ingewerkt kunnen worden en zodoende hun werkzaamheden goed uit kunnen voeren. Een ander belang is dat er wordt uitgezocht hoe leidinggevenden goede begeleiding kunnen geven aan de nieuwe medewerkers. En hoe P&O dit in de toekomst kan faciliteren.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te creëren in wat er op het gebied van onboarden en inwerken binnen het VUmc gebeurt en wat daarbij de behoeften van leidinggevenden en nieuwe medewerkers zijn, om zo een advies te kunnen geven over hoe alle nieuwe medewerkers goed kunnen worden geïnformeerd, in worden gewerkt en hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. Zo wordt ook onderzocht welke processen centraal en welke decentraal kunnen worden opgepakt door P&O of leidinggevenden.

3.3 Probleemstelling

De afdeling P&O van het VUmc heeft onvoldoende inzicht in wat leidinggevenden nodig hebben om de gestelde doelen (zie aanleiding) met betrekking tot onboarden en inwerken van nieuwe medewerkers te behalen.

Daarnaast heeft P&O ook onvoldoende inzicht in wat er centraal of decentraal is georganiseerd. Dit komt tot stand door het feit dat P&O hierin in het verleden onvoldoende de regie heeft gepakt.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan het onboarden en inwerken zodanig worden georganiseerd dat het voldoet aan de behoefte van medewerkers en leidinggevenden?

3.4 Deelvragen

1. Wat is onboarden en inwerken en wat is het belang hiervan?
2. Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken decentraal georganiseerd binnen het VUmc?
3. Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken centraal georganiseerd binnen het VUmc?
4. Welke behoeften hebben medewerkers van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?
5. Welke behoeften hebben leidinggevenden van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?
6. Welke rol moet P&O nemen bij het inwerken en onboarden van een nieuwe medewerker?
7. Hoe ziet het onboard- en inwerkprogramma eruit bij andere organisaties?

3.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit de leidinggevenden en een selecte groep nieuwe medewerkers binnen het VUmc. Het VUmc bestaat uit zeven divisies: divisie 1 tot en met divisie 6 en de stafdiensten. Het deel van het onderzoek dat wordt beschreven in deze scriptie richt zich op leidinggevenden en nieuwe medewerkers uit divisie 5, divisie 6 en de stafdiensten.

3.6 Afbakening

Het onderzoek heeft vier maanden lang plaatsgevonden in het VUmc te Amsterdam en is zowel een kwantitatief als een kwalitatief onderzoek. Het VUmc valt onder de sector zorg. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de recent aangenomen medewerkers (januari 2017 t/m maart 2017) en de leidinggevenden van het VUmc.

Er wordt onderscheid gemaakt in medewerkers die direct contact hebben met patiënten en medewerkers die indirect contact hebben met patiënten. In overleg met Hendrik Jan Bot (onderwijsmanager HRM) en André de Jong (docent HRM) is de doelgroep opgesplitst in twee groepen (bijlage 14). In bijlage 15 wordt beschreven hoe de taken zijn verdeeld. Het onderzoek onder medewerkers en leidinggevenden die direct in contact komen met patiënten (divisie 1 t/m 4) werd verricht door een andere student. Dit onderzoek richt zich op de stafdiensten, divisie 5 en divisie 6, dit zijn divisies die géén direct contact hebben met de patiënten.

Het gedeelte van JCI, de Joint Commission International, wordt niet behandeld in dit onderzoek. Op aangeven van de opdrachtgever zijn de JCI criteria buiten dit onderzoek gehouden. Er zijn derhalve geen vragen over de JCI in de enquête opgenomen.

4. Theoretisch Kader

Het theoretisch kader staat in het teken van gevonden literatuur, best practices en het conceptueel model. Door middel van deze factoren wordt het onderzoek ondersteund en beter toegelicht. Best practices zijn methodes of technieken die al hebben bewezen dat ze effectief zijn, in dit geval gaat het om methodes en technieken van AMC, Radboud UMC en LUMC. In dit geval betreffen de best practices onboarden en inwerken. Een conceptueel model is een model dat weergeeft welke variabelen er nodig zijn om tot een bepaalde uitkomst te komen. Hierin wordt beschreven hoe deze variabelen in verband staan met de toekomst.

4.1 Theorie en praktijkkennis

Onboarden

Onboarden is volgens Klein (2012) een term die van toekomstige medewerkers van een 'buitenstaander' van de organisatie, een 'binnenstaander' van de organisatie maakt. Onboarding omvat de processen, programma's en beleidsmaatregelen in de periode voordat een medewerker aan het werk gaat.

Het doel van onboarding is om (toekomstige) medewerkers zo goed mogelijk te informeren over de nieuwe functie die ze gaan bekleden. Het is ook de eerste indruk die een medewerker van zijn/haar nieuwe werkplek krijgt. Het proces van onboarding en inwerken is vaak de verantwoordelijkheid van P&O. De manager/leidinggevende van de toekomstige medewerker moet zich echter ook in dit proces mengen. Wanneer leidinggevend en managers aandacht hebben voor de nieuwe medewerker zorgt dit voor een grotere tevredenheid van deze medewerker (Klein, 2012).

Bij de gemiddelde organisatie vertrekt één op de zes medewerkers al binnen drie maanden (BambooHR, 2014). Dit kan komen door het feit dat kandidaten vaak niet op één vacature hebben gesolliciteerd maar op meerdere hebben gereageerd waardoor de kandidaten, als ze het bij de nieuwe werknemer niet naar hun zin hebben, snel ergens anders terecht kunnen. Concluderend, als werkgever is het slim om extra veel aandacht te geven aan het proces van onboarden en inwerken.

Onboarden heeft een positief effect op de medewerkers, de leidinggevend en de organisatie in zijn geheel. Een goed onboard-proces zorgt ervoor dat de nieuwe medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie. Het steken van energie en tijd in nieuwe collega's is essentieel bij het onboarden én het inwerken. Het is belangrijk dat er genoeg aandacht aan nieuwe collega's wordt besteed en dat zij vanaf het begin goed worden begeleid (Dai & Meuse, 2007). Een ander positief effect is het feit dat medewerkers die een goede onboarding hebben gehad sneller een hogere productiviteit behalen dan medewerkers die geen onboarding hebben gehad. Zo blijkt ook dat het percentage van medewerkers die vertrekken lager wordt door een goede onboard-methode (Dai & Meuse, 2007).

Zo beweert Klein (2012) dat onboarding en inwerken het proces is van socialisatie van nieuwe medewerkers op de werkvloer. Een persoon komt in een onbekende groep collega's terecht waar hij/zij een plek in dient te vinden.

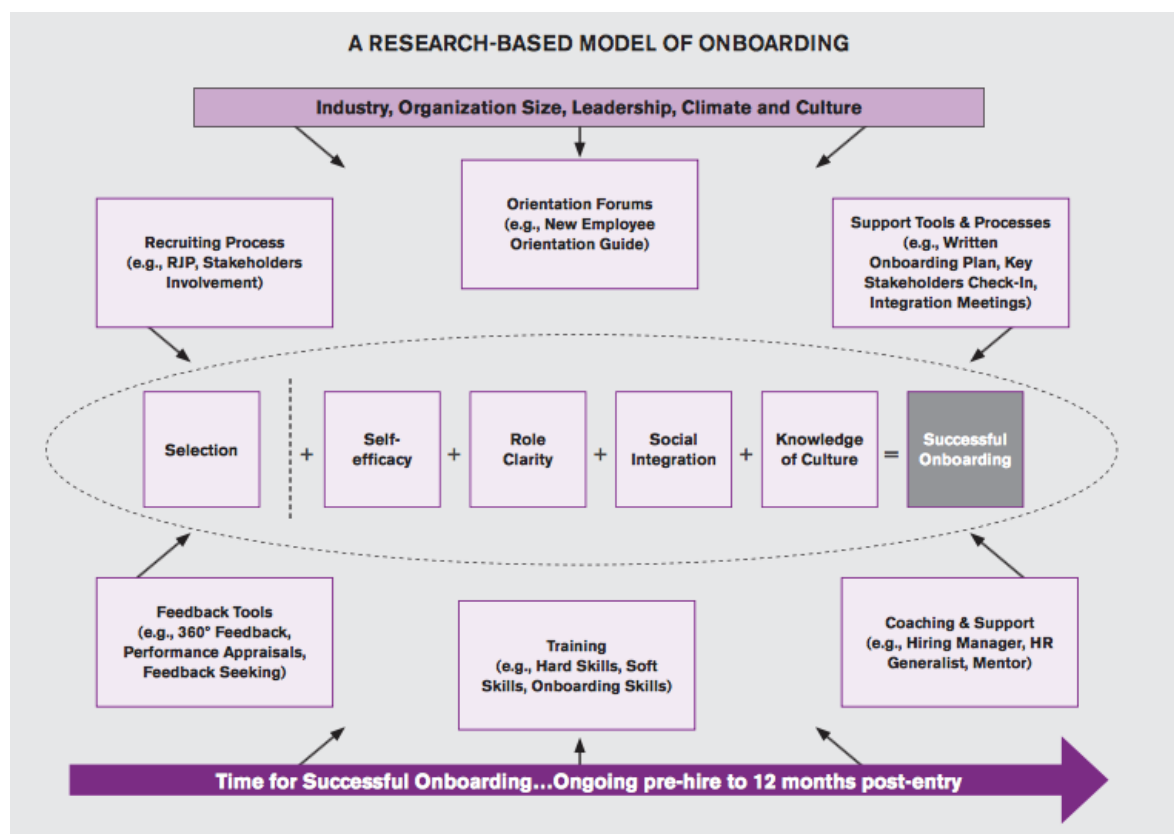
Het aandachtig ondersteunen van dit proces kan een positief effect hebben op nieuwe medewerkers (Klein, 2012). Voor een medewerker is het prettig om te weten waar hij aan toe is wat betreft zijn nieuwe functie. Duidelijkheid over de functie is een vereiste voordat een medewerker start aan zijn werkzaamheden. Dit zorgt voor meer zelfverzekerdheid bij de medewerkers. De werktevredenheid wordt vergroot indien er genoeg aandacht wordt besteed aan het onboardingsproces.

Andere voordelen van goed onboarden zijn: persoonlijke betrokkenheid, persoonlijke effectiviteit en persoonlijk inkomen. Met persoonlijk inkomen wordt een bonus of een salarisschaal verhoging bedoeld wanneer een medewerker goed presteert. Alles bij elkaar genomen kan goed onboarden ervoor zorgen dat medewerkers productiever worden. De voordelen voor de organisatie zijn: meer productiviteit, meer betrokkenheid, hogere ambtsbetrokkenheid en betere functie oriëntatie (Klein, 2012).

Volgens Bauer (2010) vertrekken de meeste medewerkers in de eerste vier maanden na hun aanstelling. Om het grote aantal medewerkers dat binnen vier maanden hun ontslag indient te reduceren is een goed onboard-programma van belang. Een goed onboard-proces zorgt ervoor dat de medewerkers productief zijn en een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie.

Bauer (2010) beweert dat het efficiënter is om tijdens het selectieproces al te beginnen met onboarden. Dit wordt soms gezien als twee processen die los van elkaar staan terwijl ze juist in verbinding met elkaar staan. Als het werven goed verloopt en men goed is geïnformeerd gaat het onboarden beter, volgens Bauer (2010). Het onderstaande figuur laat de factoren zien die samen zorgen voor een goed georganiseerd onboard-proces (Bauer, 2010). Dit proces begint met het effectief werven van geschikte kandidaten.

Figuur 4.1: A research-based model of Onboarding, Bauer 2010 (SHRM Foundation).



Bovenstaand proces is mogelijk gemaakt door het management/de organisatie, zij faciliteren enerzijds dit proces en hopen zo dat de medewerkers op een goede manier worden ge-onboard. Anderzijds is het ook de taak van de medewerkers zelf zich zo goed mogelijk in te zetten gedurende het onboarden. Het proces begint met het selecteren van de juiste kandidaten. Het model van Bauer is de sleutel tot succesvol onboarden (Bauer, 2010).

Dit kunnen medewerkers doen door ten eerste self efficacy toe te passen, dit houdt in dat een medewerker vertrouwen heeft in zijn/haar functie. Dit is een innerlijke overtuiging en komt vaak tot stand als je iets vaker hebt gedaan, hoe vaker je een taak hebt uitgeoefend hoe meer zelfvertrouwen je hierin krijgt. Ook is het zo dat medewerkers hierdoor sneller gemotiveerd raken en succesvol worden. Dit is een zeer belangrijke factor, gezien het feit dat de meeste functies bij VUmc om de zorg van patiënten draaien, waarbij het leven van de patiënt centraal staat. De risico's zijn het direct ingrijpen op het welzijn van de patiënt. Een onzekere arts is niet betrouwbaar en capabel genoeg om zijn werk uit te voeren.

Een andere factor die de medewerker helpt in het onboard-proces is functieverheldering, dit houdt in dat een medewerker op de hoogte is van zijn taken binnen de functie. Een medewerker kan gedemotiveerd raken als hij verkeerd is ingelicht over de taken en bevoegdheden. Vandaar dat het op de hoogte stellen van medewerkers van zijn/haar taken en bevoegdheden, leidt tot gemotiveerde medewerkers. Dit is over het algemeen de taak van de leidinggevende/begeleider.

Sociale integratie is de derde factor die bijdraagt aan een goed onboard-proces. Dit is een belangrijke factor omdat het ervoor zorgt dat een nieuwe medewerker goed is opgenomen in de groep. Dit proces moet van beide kanten komen. De medewerker moet zich blootstellen aan zijn collega's en collega's moeten zich openstellen voor de nieuwe medewerker. Sociale acceptatie zorgt voor motivatie.

Kennis van de cultuur is de laatste factor. Een werknemer dient zich in de organisatie haar politiek, doelen, waarden en normen te verdiepen. Dit zorgt voor meer betrokkenheid bij de organisatie en kennis. VUmc heeft bijvoorbeeld drie kernwaarden waar een medewerker zich aan dient te houden (VUmc, n.d.). Dit zijn betrokkenheid, zorgvuldigheid en ambitie. Zo zijn ook de missie en visie van VUmc speciaal voor VUmc geschreven wat het cruciaal maakt deze factoren na te streven als je bij deze organisatie wil werken.

Inwerken

Inwerken is een onderdeel van onboarden (Bauer, 2010). De bedoeling van inwerken is om de medewerker zo goed mogelijk voor te bereiden op de inhoud van zijn/haar functie. Dit kan gebeuren door een training, cursus, workshop of het persoonlijk begeleiden door een collega of leidinggevende. Het is namelijk gebleken dat een goed inwerkproces veel geld en verloop kan schelen (Intermediair, 2015).

Volgens Blommestein (2013) zijn er zeven stappen die je moet ondernemen om een nieuwe medewerker goed in te werken. Een medewerker kun je nu eenmaal niet zomaar in het diepe gooien, goede begeleiding is een pre voor de organisatie en de medewerker zelf:

1. De randvoorwaarden: de nieuwe medewerker heeft de eerste dag al een e-mailadres, toegang tot de systemen en een computer.
2. Verwachtingsgesprek: elkaars verwachtingen tegen elkaar uitspreken.
3. Leg de ongeschreven regels uit: probeer de nieuwe medewerker de cultuur van de organisatie te laten ervaren.
4. De rondleiding: laat de medewerker de organisatie zien, ook de afdelingen waar hij/zij niet werkzaam zal zijn en laat de nieuwe medewerker kennismaken met de collega's.
5. Gesprekjes tussendoor: geef de medewerker genoeg aandacht door tussentijdse gesprekjes te houden.
6. Koppel iemand aan een ander: probeer een begeleider/coach aan de nieuwe medewerker te koppelen.
7. Geen bericht is slecht bericht: hiermee wordt bedoeld dat als er een nieuwe medewerker in dienst komt het geen goed nieuws is als er niks over diegene wordt gezegd door collega's.

Naast het feit dat nieuwe medewerkers fysiek kunnen worden ingewerkt is er nu ook een andere methode bedacht. Het bedrijf Appical vindt goed inwerken ook cruciaal en heeft daarom een cloudplatform, Appical Now, ontworpen. Appical probeert inwerken (boarden) zo effectief, makkelijk en aantrekkelijk mogelijk te maken voor de nieuwe medewerkers. Voor dit platform is er gebruikgemaakt van smart devices, gamification (het gebruikmaken van speel/game elementen) en videotechnologie (Intermediair, 2015).

Rollen en verantwoordelijkheden P&O

Volgens Bouman (2017) bestaan er vier rollen, de rollen van Ulrich, die P&O kan aannemen tijdens een strategische verandering binnen een bedrijf. In dit geval betreft het het onboarden en inwerken van VUmc.

1. De strategische partner: deze rol zorgt ervoor dat de bedrijfsstrategie/doelen worden bereikt.
2. De veranderaar: de veranderaar is verantwoordelijk voor de menselijke kant van een veranderingsproces, het lerend vermogen van de organisatie staat voorop bij deze rol.
3. De administratief expert: het begeleiden van goedlopende administratieve processen en beheren van personeel informatiesystemen.
4. De manager van mensen; een medewerkersgerichte rol:
Investeren in de medewerkers, het verzorgen van een goede introductie van nieuwe medewerkers en interne functieveranderaars en het onderhouden van goede functionerings- en beoordelingssystemen.

De rollen die hierboven zijn beschreven sluiten ook aan bij het onboard- en inwerkproces van VUmc. P&O zou bepaalde rollen kunnen aannemen in dit proces.

'De manager van mensen' wordt uitgevoerd door P&O door middel van het verzorgen van een centrale introductiedag. Ook het investeren in de medewerkers hoort bij deze rol, dit houdt in dat P&O trainingen, cursussen en opleidingen kan faciliteren voor de medewerkers, zodat zij zich kunnen ontwikkelen.

‘De administratief expert’ hoort bij het beheren van de personeelssystemen. De informatie van alle medewerkers worden in een groot bestand opgeslagen door de begeleiders/leidinggevendenden van de nieuwe medewerkers, P&O Selfservice. P&O beheert dit systeem.

‘De strategische partner’ ligt ook bij P&O, bij de werkgroep Onboarden en Inwerken. Zij zijn in dit geval degene die ervoor zorgen dat de actiepunten van de werkgroep worden behaald (bijlage 16): het managen van verwachtingen van nieuwe medewerkers, het informeren van nieuwe medewerkers en mogelijk ook leidinggevendenden, de administratie afhandelen en zorgen dat nieuwe medewerkers toegang hebben tot de bevoegdheden.

Centralisatie & decentralisatie

Voor elke organisatie is het van belang goed te weten welke processen er centraal en welke processen er decentraal worden opgepakt. Het is de bedoeling dat men op de hoogte is van wie welke taken/bevoegdheden op zich neemt. Decentralisatie betekent dat bepaalde processen door meerdere partijen worden opgepakt en niet vanuit één locatie (Pauwe, 2007). Dit kan voordelig werken als een bepaald proces van een procedure continu verandert. Het onderdeel dat blijft veranderen kan decentraal opgepakt worden en het onderdeel dat constant is centraal. Anderzijds heeft het centraliseren van processen ook zijn voordelen. Het kan efficiënter werken om aan te sturen vanuit één locatie, zo wordt het op één manier gedaan en blijft het overzichtelijk.

Joint Commission International Accreditatie

De Joint Commission International is een organisatie die als missie heeft het verbeteren van de veiligheid en kwaliteit van zorg. Eén van de middelen die zij daarvoor gebruiken is de JCI-accreditatie. VUmc verwacht het onboard- en inwerkproces in de toekomst beter te kunnen monitoren. JCI heeft omtrent de onderwerpen onboarden en inwerken ook bepaalde normen ontworpen. Zo is de norm voor het inwerken: Alle klinische en niet-klinische personeelsleden worden ingewerkt in het ziekenhuis, op de afdeling of in de eenheid waaraan ze zijn toegewezen, en krijgen uitleg over specifieke werkverantwoordelijkheden wanneer deze worden toegewezen (zo staat ook in bijlage 11). In de afbakening wordt JCI verder toegelicht.

4.2 Conceptueel model (figuur 4.1)

Het conceptueel model is het model van Bauer (2010), figuur 4.1. Dit model is gekozen omdat het een representatief model is dat aangeeft welke variabelen bijdragen aan een succesvol onboard-proces.

De variabele die duidelijk naar voren springt is ‘Role clarity’. Dit betekent dat een nieuwe medewerker op de hoogte is van de taken en bevoegdheden binnen de functie. Het resultaat is dat wanneer iemand niet goed is geïnformeerd, het onboard-proces niet effectief is geweest. Dus een duidelijke uitleg van de onderwerpen die Bauer (2010) toelicht resulteert in een goed onboard-proces: beleid, verheldering, cultuur en verbinding.

Sociale integratie is ook een belangrijke variabele. Hoe beter een medewerker sociaal is geïntegreerd hoe dieper deze op zijn werk in kan gaan. Maak als nieuwe medewerker gebruik van medewerkers die al lang in dienst zijn en probeer hiervan te leren.

Een goede relatie met een begeleider/leidinggevende is van groot belang en helpt medewerkers productiever te worden. Goed contact wordt gewaardeerd en is handig om achter de kleine kneepjes van het vak te komen.

De kennis van cultuur is cruciaal voor een nieuwe werknemer. Het is belangrijk een goed beeld te krijgen van de doelstellingen, missie, visie en kernwaarden van de organisatie. Als een werknemer hier niet achter staat is het moeilijk diegene goed te onboarden, hij/zij dient zich hierin te kunnen vinden voordat hij/zij met zijn/haar werkzaamheden start.

4.3 Best Practices

Om dit onderzoek nog meer te ondersteunen is er gekeken naar de best practices van onboarden en inwerken. Er is gebruik gemaakt van de best practices van het Amsterdam Medisch Centrum (AMC), het Radboud en het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Voor het AMC is gekozen omdat dit een van de grootste ziekenhuizen is van Nederland en hét grootste ziekenhuis van Amsterdam. Ook is het AMC al JCI (Joint Commission International) geaccrediteerd als eerste ziekenhuis van Nederland. Het Amsterdams Medisch Centrum staat daarbij ook in de top 50 van de beste werkgevers van Nederland, op de 45^{ste} plek op de lijst (Intermediair, 2017).

Voor het LUMC is gekozen omdat zij juist niet JCI geaccrediteerd is maar zelf een goed lopend onboard- en inwerkproces hebben ontwikkeld. LUMC is in 2015 voor de derde keer verkozen als meest aantrekkelijke werkgever uit de non-profit branche (LUMC, 2015).

Het Radboud UMC wordt ook besproken in de best practices, het is de grootste werkgever in de regio Nijmegen en sinds kort werkgever van medewerkers met een beperking (Denormalstezaak, 2014).

AMC, Amsterdam Medisch Centrum (AMC, 2016)

Het onboarden en inwerken bij het AMC (bijlage 10) is sinds 2012 al door JCI geaccrediteerd (AMC, 2016). Dit betekent dat het AMC zich sinds de accreditatie houdt aan de JCI-standaarden die zich richten op zorgkwaliteit en patiëntveiligheid. Denk hierbij ook aan medicatieveiligheid, correcte identificatie van patiënten en beperking van het risico op ziekenhuisinfecties (AMC, 2016).

AMC heeft een website voor nieuwe medewerkers/kandidaten waar zij informatie op kunnen vinden. Het AMC zorgt net als het VUmc voor een algemene voorlichting voor iedere werknemer, elke maand vindt daarvoor een introductiedag plaats. De introductiedag wordt centraal door HR georganiseerd, het directoraat van HR is verantwoordelijk voor de uitvoering van dit beleid. Deze dag staat in het teken van een algemene voorlichting over het AMC, de rol van de nieuwe werknemer daarbinnen en specifieke voorlichting over de taken binnen zijn/haar functie.

De uitgangspunten van de algemene introductiedag van het AMC zijn:

- elke maand op één dag de centrale indiensttreding;
- een keer per maand verplichte deelname aan de algemene introductiedag;
- indien het aantal nieuwe medewerkers te groot is voor één introductiedag worden er twee gegeven;

- de functie bepaalt welk introductieprogramma wordt gevolgd;
- er wordt een badge met autorisaties uitgedeeld tijdens de algemene introductiedag.

De specifieke voorlichting wordt decentraal gerealiseerd door de afdeling/leidinggevende. Tijdens deze voorlichting worden de volgende onderwerpen met de nieuwe medewerkers besproken:

- leren melden van incidenten;
- praktische preventie en beheersing van infecties;
- beleid van instelling inzake telefonisch bestellen van medicaties.

Het inwerken op de afdeling gebeurt aan de hand van een checklist standaard inwerkprogramma door de desbetreffende leidinggevende. Deze checklist bestaat uit functiegroepen, zo kan de leidinggevende zien wie welke cursus/training/opleiding moet volgen voor een bepaalde functie.

Alle functiegroepen zijn in introductieprofielen ingedeeld, zo bestaan er introductieprofielen A, B, C, enzovoorts. Per profiel is er een schema uitgewerkt waaraan het AMC zich moet houden. In dit schema staat welke bijeenkomsten, programma's, trainingen en cursussen nieuwe medewerkers moeten volgen en bijwonen voor/tijdens de indienststreding. Ook tussen personen in loondienst (PIL-ers) en personen niet in loondienst (PNIL-ers) wordt onderscheid gemaakt. PNIL-ers krijgen een korter introductieprogramma dan de PIL-ers.

Voordat een medewerker echt aan de slag kan moet hij/zij eerst toegang krijgen tot Epic, het elektronisch patiëntendossier, indien relevant voor zijn/haar functie. De leidinggevende van de desbetreffende medewerker zorgt ervoor dat hij/zij wordt ingeschreven voor de Epic training.

Radboud UMC, Nijmegen (Dijkstra, 2017)

Ook het Radboud UMC (bijlage 12) heeft een onboard- en inwerkprogramma dat deels centraal en deels decentraal wordt georganiseerd. De aanvragen van de nieuwe kandidaten worden door de desbetreffende afdeling zelf behandeld waarna de afhandeling plaatsvindt op het medewerkersplein in samenwerking tussen HR en ICT.

De informatie op de website 'werken bij Radboud' is redelijk summier. Hier worden geen arbeidsvoorwaarden of andere relevante informatie voor nieuwe medewerkers toegelicht (RadboudUmc, n.d.).

Zodra een medewerker wordt aangenomen begint het registratieproces bij het Radboud. Dit wordt door de leidinggevende zelf gedaan, waarna de HR-functionaris de gegevens controleert. De toegang voor de nieuwe medewerker wordt via een online formulier op intranet aangevraagd. De onderwerpen gegevens medewerker, badge + toegang, ICT + mobiele apparaten en opmerkingen en verzenden, worden online ingevuld.

Alle gegevens van de nieuwe medewerkers keren terug naar het UMC ter goedkeuring. Vervolgens wordt er een afspraak op locatie gemaakt met HR en de medewerker. Na aanlevering van de nieuwe medewerker wordt deze goedgekeurd door de afdeling Arbo- en milieudienst (AMD), waarna hij/zij officieel in dienst treedt. Als dit is gebeurd wordt de nieuwe medewerker ingepland voor de eerste werkdag en de introductiedag.

Een goede eigenschap van het onboard- en inwerkprogramma van het Radboud UMC is dat het breder wordt opgepakt dan alleen het HR stuk. Denk aan ICT, HR, de AMD en het medewerkersplein. Zij werken allemaal mee aan een aanname van een nieuwe medewerker (bijlage 11). Voor de afdelingen blijkt dit prettiger en logischer te werken maar het neemt wel meer tijd in beslag.

LUMC, Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC, 2016)

In tegenstelling tot het AMC en het Radboud is het LUMC niet door JCI geaccrediteerd. Het LUMC heeft een eigen onboard-en inwerkprogramma opgesteld (bijlage 12). De aanleiding voor het vernieuwen van het onboard- en inwerkprogramma van LUMC is enerzijds sturing en controle op aanwezigheid en kennis van systemen en anderzijds het feit dat het LUMC zich wil mee ontwikkelen met de digitale wereld (bijlage 12). Het LUMC is tot het huidige onboard- en inwerkprogramma gekomen op basis van resultaten uit onderzoek binnen en buiten de organisatie, literatuur, best practices en een enquête onder nieuwe medewerkers, interviews en stakeholdersbijeenkomsten. De resultaten hiervan zijn niet openbaar gemaakt (LUMC, 2016).

Het LUMC vindt het meest belangrijke van goed onboarden en inwerken dat de medewerkers zich thuis gaan voelen in de organisatie en goed voorbereid kunnen starten (bijlage 12).

Bij het LUMC is gekozen voor een programma dat er voor zorgt dat de medewerkers zorgvuldig en met aandacht worden geïntroduceerd. De centraal georganiseerde onboardingsperiode van dit ziekenhuis duurt in totaal vier maanden.

Het LUMC heeft een preboardingfase waarbij ze inspelen op de nieuwsgierigheid en het enthousiasme van nieuwe medewerkers.

De eerste werkdag (de start van de onboardingsperiode) van de nieuwe medewerkers bestaat uit een welkomstbijeenkomst. Deze dag staat in het teken van kennismaking, workshops over veiligheid en de kernwaarden van het LUMC. Het speciale aan dit programma is dat het ziekenhuis een applicatie gebruikt dat de medewerkers gedurende de onboardingsperiode op de hoogte houdt van relevante informatie en uitnodigingen voor relevante workshops/e-learning.

Het onboarden bestaat uit twee periodes:

1. Functional boarding (per doelgroep): bepaalde groepen nieuwe medewerkers: AIOS (assistenten in opleiding), ANIOS (assistenten niet in opleiding) en Medisch specialisten hebben een eigen introductiedag tijdens het onboarden.
2. Teamboarding (op de afdeling): dit betreft een afdelingsspecifiek onboard- en inwerkprogramma.

De website voor de nieuwe medewerkers/kandidaten van LUMC staan in figuur 4.3 . Er worden veel onderwerpen besproken en het is een uitgebreide website (LUMC, n.d.).

- Cao-LUMc
- Zorg voor nu en later
- Combineren werk en privé
- Flexibel met verlof
- Leuke extra's
- Loopbaanmogelijkheden

4.4 Deelconclusie

Uit het theoretisch kader blijkt dat het gedurende een onboard- en inwerkperiode belangrijk is veel aandacht aan de nieuwe medewerker te geven. Dit zorgt voor een hogere productiviteit en toewijding van de medewerker.

Volgens Bauer (2010) vertrekken de meeste nieuwe medewerkers in de eerste vier maanden dat ze werkzaam zijn bij de organisatie. Een goed onboard- en inwerkproces kan ervoor zorgen dat het aantal van verloop en de vroeg vertrekkende medewerkers wordt gereduceerd. Dit scheelt bovendien veel kosten (Intermediair, 2015). Zo kan een nieuwe medewerker gedurende het inwerken goed worden begeleid, volgens Blommestein (2013) zijn er zeven stappen die dit proces ondersteunen.

De factoren die Bauer (2010) beschrijft zijn: self efficacy, functieverheldering, kennis van de cultuur en sociale integratie. Dit zijn factoren die bijdragen aan een beter onboardproces.

Gezien het feit dat het LUMC tot de beste werkgever is verkozen lijkt deze manier van onboarden en inwerken geschikt te zijn. Het van tevoren interesseren en boeien van de medewerkers en deze lang warmhouden blijkt goed in de smaak te vallen. Een simpele applicatie kan het onboardproces al verbeteren.

Om goed overzicht te hebben over de processen rond onboarden is het verstandig een deel centraal te organiseren (Pauwe, 2007). P&O zal hierdoor beter kunnen anticiperen op fouten tijdens het onboarden. Het decentrale gedeelte ligt bij het inwerken.

De rollen van Ulrich (Bouman, 2017) die P&O in dit geval kan aannemen zijn 'de administratief expert' en 'de manager van mensen'.

5. Methodologie

In de methodologie wordt als ware het recept van het onderzoek toegelicht. Hoe is er onderzoek gedaan en welke instrumenten zijn daarvoor gebruikt?

5.1 Vraagstelling

Voor dit onderzoek is een centrale hoofdvraag gesteld en enkele deelvragen die de hoofdvraag ondersteunen.

Hoofdvraag

Hoe kan het onboarden en inwerken zodanig worden georganiseerd dat het voldoet aan de behoefte van nieuwe medewerkers en leidinggevenden?

Deelvragen

Voor dit onderzoek zijn deelvragen opgesteld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Bepaalde enquêtevragen, best practices en theorieën sluiten hier goed op aan. Hieronder wordt getoond welke methode en meetinstrumenten zijn gebruikt voor elke deelvraag.

Deelvraag	Methode	Meetinstrumenten
1. Wat is onboarden en inwerken en wat is het belang hiervan?	Deskresearch	Literatuurstudie
2. Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken decentraal georganiseerd binnen het VUmc?	Fieldresearch	Enquête medewerkers & leidinggevenden en interviews collega's P&O
3. Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken centraal georganiseerd binnen het VUmc?	Fieldresearch	Enquête medewerkers & leidinggevenden en interviews collega's P&O
4. Welke behoefte hebben medewerkers van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?	Fieldresearch	Enquête medewerkers & leidinggevenden en interviews collega's P&O
5. Welke behoefte hebben leidinggevenden van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?	Fieldresearch	Enquête leidinggevenden en interviews collega's P&O
6. Welke rol moet P&O nemen bij het inwerken en onboarden van een nieuwe medewerker?	Fieldresearch	Enquête leidinggevenden & interviews collega's P&O
7. Hoe ziet het onboard- en inwerkprogramma eruit bij andere organisaties?	Fieldresearch	Best practices

5.2 Onderzoeksmethoden

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag is gebruik gemaakt van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Deze onderzoeksmethoden worden hieronder verder toegelicht.

Er is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode door het enquêteren van een vastgestelde groep medewerkers en leidinggevendenden binnen de organisatie, om de bepaalde variabelen rondom onboarden en inwerken te kunnen meten (bijlagen 6 & 7).

Voorafgaand aan de enquêtes zijn er interviews gehouden met collega's op de afdeling P&O, dit zijn gestructureerde co-semigestructureerde interviews. Deze interviews zijn gehouden om een verdiepingsslag te maken op het huidige onboard- en inwerkproces (bijlage 1). Deze methode heet de fieldresearch methode en is er om daadwerkelijk data 'in het veld' te verzamelen. Dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode omdat de focus op de inhoud van de interviews ligt en deze niet kwantitatief meetbaar is.

De methode deskresearch is van toepassing in het literatuuronderzoek. Er is gebruik gemaakt van secundaire informatie. Deze informatie bestaat uit theorieën die in het theoretisch kader zijn beschreven. De zoektermen die zijn gebruikt voor het opzoeken van theorieën voor het theoretisch kader hebben te maken met: onboarden, inwerken, centralisatie & decentralisatie, en de rollen van Ulrich.

Uit de data verkregen volgens de bovenstaande methodes is een statistische analyse gemaakt waarover conclusies zijn geschreven. Naar aanleiding van de resultaten en conclusie is aan de hand van aanbevelingen een implementatieplan geschreven.

5.3 Participanten

Collega's

De werknemers op de afdeling P&O zijn geïnterviewd aan de hand van een van tevoren samengestelde vragenlijst (bijlage 17). Vier werknemers zijn geïnterviewd: Cees Knottnerus, Mientje Walon, Mirjam Schipper en Sandra Meij. Er is voor deze specifieke vier werknemers gekozen omdat drie ervan in de werkgroep onboarden en inwerken zitten én daarbij P&O adviseurs zijn van bepaalde divisies. De vierde persoon hoort bij werving & selectie, dit is de voorfase van het onboarden en daarom een geschikt persoon om te interviewen. Deze interviews vonden in week 1 tot en met 4 plaats. De reden om deze collega's te interviewen is om een beter beeld te krijgen van het huidige onboard- en inwerkproces van het VUmc.

Leidinggevendenden

Gedurende het onderzoek werden leidinggevendenden geënuquêteerd over het onboard- en inwerkproces. In totaal hebben 62 leidinggevendenden gereageerd op de enquête, dit is over alle divisies berekend. De divisies (divisie 5, 6 en de stafdiensten) van dit onderzoek hebben met 31 personen gereageerd op de enquête terwijl er van deze divisies 237 hadden kunnen reageren. Respons is dus 31/237, omgerekend is dat 13,1%. De enquête aan de leidinggevendenden is op 23 maart 2017 verstuurd.

Medewerkers

Een enquête met andere enquêtevragen is naar de doelgroep nieuwe medewerkers (gestart tussen januari 2017 en maart 2017) op 13 april 2017 verstuurd.

Aan alle nieuwe medewerkers binnen de divisies 5, 6 en de stafdiensten, die in de periode van januari 2017 tot en met maart 2017 in dienst zijn gekomen, is een enquête verstuurd. Echter hebben 25 van de 59 medewerkers gereageerd. Respons is dus 25/59, omgerekend is dat 42,4%. Er is voor nieuwe werknemers gekozen omdat zij het meest recent het onboard- en inwerkproces hebben meegemaakt en het proces en de ervaring nog vers in hun geheugen zit.

Ziekenhuizen

Om meer te weten te komen over onboarden en inwerken bij andere ziekenhuizen is gebruik gemaakt van best practices. Hiervoor zijn de volgende ziekenhuizen benaderd: het Amsterdam Medisch Centrum, het Radboudumc en het Leids Universitair Medisch Centrum. Zij hebben informatie vrijgegeven over hun eigen onboard- en inwerkprocedure. Zoals bijvoorbeeld bij het AMC dat al door JCI (Joint Commission International) is geaccrediteerd (bijlage 11).

Literatuur

Daarnaast is gebruikgemaakt van data die binnen het VUmc al aanwezig is en informatie uit het literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek bestaat uit bronnen waaronder databanken, boeken en websites. Nogmaals, de zoektermen die zijn gebruikt voor het opzoeken van theorieën voor het theoretisch kader hebben te maken met: onboarden, inwerken, centralisatie & decentralisatie en de rollen van Ulrich. Er waren redelijk veel wetenschappelijke artikelen te vinden rondom deze termen. Boeken waren echter schaars wat betreft deze onderwerpen. De meeste bronnen zijn dan ook op internet gevonden.

5.4 Meten

De meetinstrumenten die voor dit onderzoek zijn gebruikt, zijn de interviews en de enquêtes.

Interviews

De interviews zijn, zoals eerder is verteld, gehouden met collega's uit de werkgroep onboarden en inwerken. Het doel van deze interviews was om meer inzicht te krijgen in het 'oude' onboard- en inwerkproces van het VUmc, deze informatie is gebruikt voor het vooronderzoek. De vragen van het interview staan in de bijlagen (bijlage 17) en zijn door de studenten samengesteld in overleg met Monique Meijer. In het totaal zijn er vier interviews gehouden.

Enquêtes

Er zijn twee verschillende enquêtes opgesteld, één voor de leidinggevenden en één voor de medewerkers.

De vragen voor de leidinggevenden zijn gericht op hoe zij het onboarden en inwerken vormgeven op hun eigen afdeling/divisie (bijlage 6). Het doel is een goed beeld te creëren van welke processen de leidinggevenden zelf oppakken en welke processen door andere partijen worden opgepakt. Ook wordt gekeken of er behoefte is aan meer centralisatie van de onboard- en inwerkprocessen.

Onderstaand schema toont aan welke enquêtevragen voor leidinggevenden bij welke deelvraag aansluiten.

Deelvraag	Leidinggevenden enquête
1. Wat is onboarden en inwerken en het belang hiervan?	- Niet van toepassing
2. Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken decentraal georganiseerd binnen het VUmc?	- Onderwerpen besproken voorafgaand aan zijn/haar indiensttreding (bijlage 8.2 t/m 8.4) - Welke activiteiten organiseert u verder voor de nieuwe medewerker vóór zijn/haar eerste werkdag? (bijlage 8.6) - Voor een nieuwe medewerker is het prettig als hij/zij de eerste werkdag al meteen toegang heeft tot alle systemen. Komt het voor dat deze toegang nog niet verleend is op de eerste werkdag? (bijlage 8.7) - Maakt u of uw afdeling gebruik van een eigen inwerkprogramma voor uw afdeling/divisie? (bijlage 8.15)
3. Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken centraal georganiseerd binnen het VUmc?	- De medewerker wordt door P&O uitgenodigd voor de algemene introductieochtend. Bent u tevreden over de inhoud van de introductiedag? (bijlage 8.8) - Maakt u/uw afdeling gebruik van het algemene inwerkprogramma bij indiensttreding – VUmc breed? (bijlage 8.9) - Vindt u het inwerkprogramma efficiënt werken? (bijlage 8.10)
4. Welke behoefte hebben medewerkers van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?	- Wat doet u/uw afdeling om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers weten welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij hebben? (bijlage 8.17) - Wat doet u om uw nieuwe medewerkers zich snel thuis te laten voelen? (bijlage 8.18)
5. Welke behoefte hebben leidinggevenden van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?	- Hoe kan P&O dit (het bespreken van de arbeidsvoorwaarden) voor u faciliteren? (bijlage 8.5)
6. Welke rol moet P&O nemen bij het inwerken en onboarden van een nieuwe medewerker?	- Hoe kan P&O dit (het bespreken van de arbeidsvoorwaarden) voor u faciliteren? (bijlage 8.5) - Kunnen er onderdelen in groepsverband opgepakt worden (bijvoorbeeld georganiseerd door P&O)? (bijlage 8.16)
7. Hoe ziet het onboard- en inwerkprogramma er uit bij andere organisaties?	- Best practices

De enquête voor de medewerkers is meer gericht op hun ervaringen tijdens het onboarden en inwerken. Zo kunnen de medewerkers aangeven of ze goed geïnformeerd zijn voordat hun werkzaamheden begonnen, hoe ze begeleid zijn en welke delen van het onboarden en inwerken het VUmc moet behouden en welke niet (bijlage 7).

In het onderstaande schema wordt getoond welke enquêtevragen voor medewerkers bij welke deelvraag aansluiten.

Deelvraag	Medewerkers enquête
1. Wat is onboarden en inwerken en het belang hiervan?	- Onderwerpen besproken voorafgaand aan zijn/haar indiensttreding (bijlage 9.5 t/m 9.7) - Door wie ben je ingewerkt? (bijlage 9.11) - Heb je op-/aanmerkingen over het inwerken? (bijlage 9.13)
2. Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken decentraal georganiseerd binnen het VUmc?	- Heb je op-/aanmerkingen over het inwerken? (bijlage 9.13) - Hoe heb je het inwerken ervaren? (bijlage 9.12)
3. Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken centraal georganiseerd binnen het VUmc?	- Hoe heb je het onboarden ervaren? (bijlage 9.7) - Welke onderdelen van de introductieochtend adviseer je te behouden? (bijlage 9.8) - Welke onderdelen van de introductieochtend kunnen anders worden vormgegeven en waarom? (bijlage 9.8) - Wat heb je eventueel gemist aan de introductieochtend? (bijlage 9.10) - Heb je na de start van je werkzaamheden informatie gehad over (bijlage 9.19)
4. Welke behoefte hebben medewerkers van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?	- Heb je je als nieuwe medewerker snel welkom gevoeld? (bijlage 9.14)
5. Welke behoefte hebben leidinggevenden van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?	- Niet van toepassing
6. Welke rol moet P&O nemen bij het inwerken en onboarden van een nieuwe medewerker?	- Niet van toepassing
7. Hoe ziet het onboard- en	- Niet van toepassing.

5.5 Procedure

Het proces van het onderzoek is als volgt verlopen. De vier werknemers van de afdeling P&O zijn uitgenodigd voor een interviews, die in de eerste 4 weken van het onderzoek hebben plaatsgevonden. De interviews duurden maximaal 30 minuten per persoon.

Vervolgens werden de medewerkers en leidinggevenden door middel van een e-mail uitgenodigd om de enquête in te vullen.

Deze e-mail is uit naam van de P&O servicedesk verstuurd, dit omdat de verwachting was dat er op die manier meer respons op de enquête zou komen. De personen die deze mail ontvingen kregen een bepaalde tijd om te reageren. De leidinggevenden kregen twaalf dagen om de enquête in te vullen. De medewerkers kregen acht dagen om de enquête in te vullen. Daarna kregen de medewerkers na het versturen van een herinnering nog vier dagen om de enquête in te vullen.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de data verkregen uit de enquêtes en interviews geanalyseerd en beschreven. Per deelvraag zijn de bijbehorende enquêteresultaten besproken.

6.1 Leidinggevenden en medewerkers uit divisie 5, divisie 6 en stafdiensten

Op de enquête van de leidinggevenden hebben 31 respondenten gereageerd terwijl dit in totaal 237 respondenten hadden kunnen zijn. Uit de groep medewerkers hebben 25 respondenten gereageerd terwijl de enquête naar 59 medewerkers is verstuurd. De grootste groep respondenten onder de medewerkers zit in de leeftijdscategorie 20-30 jaar, dit zijn 13 respondenten. Eén persoon valt in de leeftijdscategorie 50-60 jaar. Bij de leidinggevenden is niet naar de leeftijd gevraagd.

Deelvraag 2

Wat wordt decentraal georganiseerd?

Onderwerpen arbeidsvoorwaarden

De onderwerpen die door de leidinggevenden bijna altijd worden besproken met de nieuwe medewerkers voorafgaand aan hun indiensttreding zijn: de datum van indiensttreding, arbeidssuur per week en het salaris (het salaris niet altijd in divisie 5). Pensioensregeling, fiscale uitruil en opzegtermijn zijn arbeidsvoorwaarden die minder worden besproken door de leidinggevenden (bijlage 8.3).

Divisie 6 krijgt erg veel vragen over het persoonlijk budget en verlof. Over het salaris worden over het algemeen ook veel vragen gesteld in de drie divisies. Over de fiscale uitruil worden in divisie 6 geen vragen gesteld. Van deze onderwerpen vinden de leidinggevenden fiscale uitruil, pensioensregeling en zorgverzekering onderwerpen waar ze erg moeilijk antwoord op weten te geven.

Arbeidsduur, proeftijd en indiensttreding zijn anderzijds onderwerpen waar leidinggevenden makkelijk een antwoord op kunnen geven (bijlage 8.4).

Als leidinggevenden van de stafdiensten geen antwoord kunnen geven op de vragen geven ze het volgende mee aan de nieuwe medewerkers:

- Stafdiensten: verwijzen van de medewerker naar de P&O adviseur
- Stafdiensten: vraag de medewerker meestal of ze het zelf willen opzoeken en/of navragen

Daarnaast is gebleken dat de medewerkers vinden dat de functie-inhoud, het salaris, de indiensttredingsdatum en de arbeidsduur per week vaak besproken worden door leidinggevenden tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek. De opzegtermijn, de pensioensregeling, persoonlijk budget, de proeftijd en de zorgverzekering worden minder regelmatig besproken (zie bijlage 9.4).

De uitleg die over de arbeidsvoorwaarden ontbrak betrof voornamelijk de fiscale uitruil, de pensioensregeling, het persoonlijk budget en het verlof.

De divisies zijn over het algemeen tevreden over de duidelijkheid van de informatie die zij wel over de arbeidsvoorwaarden hebben gekregen. Divisie 5 was echter iets minder tevreden, maar alsnog vond 55,6% van de respondenten de informatie wél duidelijk (bijlage 9.5). De fiscale uitruil is naar mening van de medewerkers een punt van aandacht.

Uit het onderzoek is gebleken dat het gemiddelde cijfer over de ervaring van het onboarden van de drie divisies een 7,7 is (bijlage 9.7).

Activiteiten nieuwe medewerkers vóór zijn/haar eerste werkdag

6% van de leidinggevenden uit de stafdiensten zegt geen activiteiten te organiseren voor de nieuwe medewerker vóór zijn/haar eerste werkdag. 61% van de stafdiensten zegt een welkomstmail vanuit de afdeling naar hun nieuwe medewerkers te sturen.

Divisie 5 en 6 doet dit ook maar dan in mindere mate. Hetzelfde geldt voor het kennismakingsgesprek met de leidinggevende, stafdiensten scoort hoger dan de andere divisies (bijlage 8.6).

Het houden van een kennismakingsgesprek met een collega is bij alle drie de divisies gebruikelijker dan met een leidinggevende. Informatie sturen vooraf gebeurt niet bij divisie 5, bij divisie 6 (50%) en de stafdiensten (28%) gebeurt dit wel.

Daarnaast hebben alle divisies hoog gescoord op het onderwerp 'rondleiding op de afdeling', dit doen alle divisies. Op divisie 6 geeft elke leidinggevende een rondleiding op de afdeling.

6% van de stafdiensten organiseert trainingen/cursussen voor hun nieuwe medewerkers, bij divisie 5 en 6 ligt dit tussen de 22% en de 25%. Naast de beschreven activiteiten vinden er ook andere activiteiten plaats, bijvoorbeeld:

- Ontwikkel assessment (stafdiensten)
- Bloemetje (stafdiensten)
- Afvinklijst met inwerktaken (divisie 5)
- Eigen inwerklijst (stafdiensten)
- Rondleiding als onderdeel van sollicitatiegesprek (divisie 5)
- Sleutel kamer laten regelen, koffiecarter en begeleider aanstellen (divisie 6)
- Kennismaking met stakeholders in het huis (stafdiensten)

Maakt u gebruik van een eigen inwerkprogramma op uw afdeling/divisie?

Van de stafdiensten geeft 64,71% van de leidinggevenden aan dat het inwerken ad hoc wordt gedaan op de afdeling/divisie. Divisie 5 maakt geheel gebruik van een eigen inwerkprogramma voor haar afdelingen/divisie. Divisie 6 zegt dat iedere nieuwe medewerker ad hoc wordt ingewerkt (bijlage 8.15).

De medewerkers geven aan dat 100% van divisie 6 door een collega is ingewerkt, bij de andere divisies is dit ook voornamelijk het geval (bijlage 9.11). Het gemiddelde cijfer dat de medewerkers voor het inwerken uit de stafdiensten, divisie 5 en divisie 6 hebben gegeven is een 7.7 (bijlage 9.7).

Een opmerking die over het inwerken werd gemaakt is dat het prettig zou zijn als een nieuwe medewerker niet door vier verschillende collega's wordt ingewerkt.

Heb je na de start van je werkzaamheden informatie gehad over:

De intranetsite van P&O (P&O direct), selfservice P&O, de wijze waarop je declaraties kunt indienen, waarvoor je bij P&O terecht kunt, waar je je salarisstrook kunt vinden of aanvullende arbeidsongeschiktheidsverzekering?

Over de aanvullende arbeidsongeschiktheidsverzekering hebben alle drie de divisies gereageerd dat ze er weinig tot geen informatie over hebben gekregen. Slechts 9% van de stafdiensten heeft er wél informatie over gekregen. Wat betreft de andere onderwerpen zijn de antwoorden redelijk uiteenlopend.

Deelvraag 3

Wat wordt centraal georganiseerd?

Inhoud centrale introductieochtend

De meerderheid van de leidinggevenden weet niet genoeg over de inhoud van de introductieochtend om deze te kunnen beoordelen. 22,22% van de stafdiensten is niet tevreden over de inhoud van de introductiedag (bijlage 8.8).

De opmerkingen die werden gegeven over bepaalde onderdelen van de introductieochtend zijn:

- Maak meer tijd voor de rondleiding of kort deze in;
- Iemand moet de lunch leiden;
- Algemene praktische informatie was minder beklijvend;
- Een informatiepakket met relevante informatie is bij de stafdiensten en divisie 5 gemist.

De nieuwe medewerkers die de introductieochtend wél hebben bijgewoond vinden dat de rondleiding door het VUmc gehandhaafd moet blijven. Het petje-op-petje-af gedeelte vindt men ook een leuk aspect aan de introductieochtend. Over de lunch is men minder tevreden.

Algemeen inwerkprogramma bij indiensttreding - VUmc breed

Het grootste deel van de leidinggevenden is niet op de hoogte van het algemene inwerkprogramma bij indiensttreding VUmc breed (bijlage 8.9).

Het deel van divisie 6 dat het inwerkprogramma wél gebruikt (25%) is 100% tevreden. Bij divisie 5 en de stafdiensten is men niet helemaal tevreden over het algemene inwerkprogramma, dit wordt niet toegelicht.

Alle drie de divisies zijn positief over de efficiëntie van het inwerkprogramma (indien ze dit gebruiken). Bij divisie 5 is dit 50-50 (bijlage 8.10). Van de divisies 5 en 6 vindt 100% van de respondenten dat het inwerkprogramma compleet is. Van de stafdiensten vindt 25% echter dat het programma incompleet is (bijlage 8.11).

Er werd door een klein percentage van de stafdiensten gezegd dat het inwerkprogramma niet efficiënt werkt en anderen vinden het niet prettig in gebruik.

De reden hierachter wordt niet gegeven. Alle drie de divisies hebben gereageerd dat er géén inhoudelijke onduidelijkheden over het inwerkprogramma bestaan (bijlage 8.12). 100% van alle respondenten van alle drie de divisies vindt het inwerkprogramma voldoende overzichtelijk (bijlage 8.13).

De enige opmerking die bij divisie 5, 6 en de stafdiensten werd gemaakt was de volgende: 'Ik zou niets verwijderen. Het ziet er heel uitgebreid uit en ik denk dat men zelf kan bepalen wat men niet bespreekt of wat niet relevant is' (divisie 5).

Deelvraag 4 & 5

Welke behoefte hebben medewerkers en leidinggevenden wat betreft onboarden en inwerken?

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden medewerkers

De leidinggevenden zorgen ervoor dat hun nieuwe medewerkers weten welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij hebben. Dit gebeurt door middel van: functietypering doornemen, uitleg geven over bevoegd- en bekwaamheden, begeleider toewijzen en training/cursus laten volgen (bijlage 8.17).

Stafdiensten zorgen er voornamelijk voor dat ze de functietyperingen doornemen en uitleg geven over bevoegd- en bekwaamheden. Divisie 5 geeft voornamelijk uitleg over bevoegd- en bekwaamheden en wijst een begeleider toe. Divisie 6 geeft ook voorkeur aan deze twee opties. Ook zijn er andere opties om de nieuwe medewerkers goed in te lichten. Anders, namelijk:

Stafdiensten	Divisie 5	Divisie 6
Afdelings-regelement en spelregels doornemen	Document geven en laten afvinken	Mores' sectie uitleggen; wegwijis maken op schijf van de sectie (onderdelen waar de medewerker toegang toe heeft)
Indien nodig aanvullende training/cursus	Middels het rooster worden taken besproken, eerste week is meekijken	
Rondleiding door het ziekenhuis		
Regulier overleg inrichten, aan netwerk koppelen in huis, meenemen naar goede inhoudelijke bijeenkomsten		

De medewerkers van divisie 6 vonden alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor hun functies duidelijk bij de aanvang van hun werkzaamheden. Bij divisie 5 zijn de meningen van de medewerkers verdeeld over de uitleg die ze hebben gekregen over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. 50% reageerde positief en de andere 50% negatief.

De leidinggevenden zorgen er op een bepaalde manier voor dat medewerkers zich snel welkom voelen. De stafdiensten zorgen er ten eerste voor dat de nieuwe medewerker goed wordt begeleid en proberen hem/haar bij alle werkzaamheden te betrekken. Een voorstelronde op de afdeling vinden de stafdiensten ook belangrijk.

Divisie 5 vindt het belangrijk dat er een mentor/begeleider wordt toegewezen aan de nieuwe medewerkers. Daarna komt de introductie. Divisie 6 geeft een bloemetje aan de nieuwe medewerkers of houdt een introductie op de afdeling. De medewerkers geven aan dat zij zich snel welkom hebben gevoeld. De medewerkers van divisie 5 reageren met 100% positief. Bij de andere divisies heeft ook de meerderheid zich snel welkom gevoeld.

Om een nieuwe medewerker vanaf de eerste werkdag goed in te kunnen werken, is het prettig als hij/zij meteen toegang heeft tot de systemen op de computer (bijlage 8.7).

61% van de leidinggevenden uit de stafdiensten geeft aan dat nieuwe medewerkers géén toegang hebben tot alle systemen op de eerste werkdag. Bij divisie 5 geeft 67% van de leidinggevenden aan dat nieuwe medewerkers géén toegang hebben tot alle systemen op de eerste werkdag. 75% van de leidinggevenden uit divisie 6 geeft aan dat nieuwe medewerkers géén toegang hebben tot alle systemen op de eerste werkdag.

Er wordt aangegeven dat dit aan Epic (elektrische patiëntendossier) ligt of dat de aanvraag niet verwerkt is/wordt door ICT (bijlage 8.7). De medewerkers reageren positiever over hun toegang tot de systemen (bijlage 9.17). Divisie 6 had zonder problemen toegang tot de systemen op de eerste werkdag. Bij de Stafdiensten reageert 60% positief en de andere 40% negatief. Divisie 5 heeft ook hier 50% positief gereageerd en de andere helft negatief.

Deelvraag 6

Welke rol moet P&O nemen bij het inwerken en onboarden van een nieuwe medewerker?

Faciliteren arbeidsvoorwaarden P&O

De leidinggevenden van de stafdiensten en divisie V geven aan dat ze wél hulp willen van P&O. 25% van divisie VI geeft aan geen hulp nodig te hebben van P&O (bijlage 8.16).

83% van de leidinggevenden uit de stafdiensten, 78% van divisie V en 75% van divisie VI hebben behoefte aan een duidelijke informatiebron waarnaar ze kunnen verwijzen, betreffende de onderwerpen rondom de arbeidsvoorwaarden die ze moeten bespreken met de nieuwe medewerkers (bijlage 8.5). 72% van de stafdiensten heeft behoefte aan een checklist van te behandelen onderwerpen. 56% van divisie 5 geeft aan een voorbeeld te willen van een informatieve mail over de vervolgspraken na het arbeidsvoorwaardengesprek. Bij beide punten sluiten de andere divisies ook aan maar in iets mindere mate (bijlage 8.5).

86,7% van de stafdiensten vindt dat er géén onderdelen in groepsverband kunnen worden opgepakt. De overige 13,3% vindt dat dit echter wel mogelijk is (bijlage 8.16).

Bij divisie 5 vindt 57,14% dat er géén onderdelen in groepsverband kunnen worden opgepakt. De andere helft is van mening dat dit wel mogelijk is. 75% van divisie 6 vindt dat er géén onderdelen in groepsverband kunnen worden opgepakt en de andere 25% is wél positief.

Deelvraag 7

Hoe ziet het onboard- en inwerkprogramma eruit bij andere organisaties?

AMC, LUMC en het Radboud

Het AMC is sinds 2012 geaccrediteerd door JCI. LUMC en Radboud zijn niet door JCI geaccrediteerd. Dit betekent dat het AMC zich sinds de accreditatie houdt aan de JCI-standaarden die zich richten op zorgkwaliteit en patiëntveiligheid (AMC, 2016).

Alle drie de ziekenhuizen hebben ervoor gekozen het onboard- en inwerkprogramma deels centraal en deels decentraal uit te voeren.

LUMC en AMC hebben beiden, net zoals VUmc een centrale introductiedag. Bij LUMC wordt men ruim voor de introductiedag al enthousiast gemaakt door middel van een applicatie (LUMC, 2016). Volgens intermediair (2015) is het gebruiken van een applicatie effectief, makkelijk en aantrekkelijk voor de medewerkers.

De onboardingsperiode bij LUMC duurt vier maanden. Het bestaat uit het preboarden en het onboarden zelf, de onboardingsfase bestaat weer uit functional boarding en team boarding.

Het registratieproces wordt bij het Radboud door de leidinggevende gedaan waarna het wordt gecontroleerd door de HR-functionaris. Verdere toegang tot systemen wordt via een online formulier aangevraagd.

Bij AMC wordt de toegang tot de systemen verkregen door de leidinggevende van de desbetreffende medewerker. Ook wordt de nieuwe medewerker ingeschreven voor een Epic training. Het AMC heeft een bijzonder systeem wat betreft functieprofielen. Via deze profielen kunnen leidinggevend zien waar nieuwe medewerkers welke trainingen en/of cursussen moeten volgen.

6.2 Interviewresultaten

Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken centraal/decentraal georganiseerd binnen het VUmc?

Knottnerus, medewerker werving & selectie, vertelt dat naast de centraal georganiseerde introductiedag er decentraal welkomstgesprekken worden gehouden (bijlage 2). Walon (bijlage 3) ziet dit welkomstgesprek/arbeidsvoorwaardengesprek graag gecoacht worden door een P&O medewerker. P&O heeft namelijk geen helder zicht op hoe leidinggevend dit aanpakken en wil dit daarom anders aanpakken. Knottnerus heeft maar beperkt zicht op afdelingen, alleen op degenen die hij onder zijn beheer heeft. Hij weet wel dat sommige afdelingen niets uitvoeren wat betreft onboarden.

Meij (bijlage 5) vindt dat het gesprek over secundaire arbeidsvoorwaarden decentraal geregeld kan worden door middel van een boek of een filmpje dat aan de nieuwe medewerkers getoond wordt.

Dit geldt ook voor de voorlichting over de veiligheid binnen de desbetreffende afdeling. Omdat de veiligheidsaspecten - en daarmee de voorlichting die gegeven moet worden - per afdeling verschillen. Krottnerus geeft aan “Centraal en decentraal is goed, vanuit centraal oogpunt kun je namelijk de standaard zaken communiceren, arbeidsvoorwaarden enzovoorts zijn cao bepaald” (bijlage 2).

Welke rol moet P&O nemen bij het inwerken en onboarden van een nieuwe medewerker?

Een welkomstmail vanuit P&O naar de nieuwe medewerkers is een idee om centraal op te pakken. Schipper zegt dat in divisie 6 altijd een standaardmail naar de nieuwe medewerkers wordt gestuurd met daarin de secundaire arbeidsvoorwaarden. Schipper (bijlage 4) vindt het belangrijk dat er een centrale leidraad komt voor leidinggevenden. Een format over het arbeidsvoorwaardengesprek en wat je moet bespreken. Wat wel duidelijk is, is de P&O selfservice, leidinggevenden zijn ervan op de hoogte hoe ze een nieuwe medewerker moeten aanstellen.

Welke behoefte hebben medewerkers van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?

Het is volgens Krottnerus belangrijk om de nieuwe medewerkers warm te houden omdat er een risico is dat ze kiezen voor een andere werkgever als ze niet goed worden geïnformeerd tijdens het onboarden. Dit kan gebeuren door middel van:

- Goede informatievoorziening;
- Het sturen van een welkomstmail;
- Leidinggevenden/begeleiders geven genoeg aandacht aan de nieuwe medewerker.

Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken centraal georganiseerd binnen het VUmc?

Walon (2017), bijlage 3, is een collega van de werkgroep onboarden en inwerken. Zij ontfermt zich over de centraal georganiseerde introductieochtend. Het decentrale gedeelte zijn de processen rondom trainingen en opleidingen, het Epic is ook decentraal geregeld (elektrische patiëntendossier). Walon is van mening dat in principe álle processen van onboarden en inwerken centraal geregeld moeten worden. P&O moet met één druk op de knop kunnen weten wat er onder medewerkers speelt. Wat betreft de introductieochtend is er gekozen om deze zo algemeen mogelijk te houden om het programma toegankelijk te maken voor alle niveaus (Walon, bijlage 3).

Volgens Schipper (2017) is er sprake van een goedlopend inschrijfproces van de nieuwe medewerker. Echter, als het aankomt op inwerken zegt Schipper (2017) dat er wel een inwerkoverzicht is dat in de praktijk alleen niet vaak gebruikt wordt. Dit overzicht kan aanscherping gebruiken. Zo voelen nieuwe medewerkers zich regelmatig alleen gelaten in het inwerkproces en worden ze in het diepe gegooid door de leidinggevende.

Redelijk frequent laten medewerkers weten dat de toegang tot de systemen erg traag wordt geregeld (Schipper, 2017). Dit blijkt ook uit de enquêteresultaten.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: Hoe kan het onboarden en inwerken zodanig worden georganiseerd dat het voldoet aan de behoefte van medewerkers en leidinggevenden?

In het verleden zijn de onboard- en inwerkprocessen decentraal opgepakt door leidinggevenden omdat deze niet centraal waren opgepakt door P&O. Hierdoor heeft P&O momenteel onvoldoende zicht in wat leidinggevenden nodig hebben om de gestelde doelen met betrekking tot onboarden en inwerken van nieuwe medewerkers te behalen.

Wat is onboarden en inwerken en wat is het belang hiervan?

Onboarden is het zo goed mogelijk informeren en voorbereiden op een medewerker zijn nieuwe functie (Klein, 2012). Zodra een medewerker is aangenomen kan het proces beginnen. De factoren self efficacy, functieverheldering, sociale acceptatie en kennis van cultuur spelen een grote rol in het succesvol onboarden van een nieuwe medewerker. Op de eerste werkdag van de nieuwe medewerker begint het inwerken (Hoff, 2017). Inwerken betekent het daadwerkelijk uitvoeren van de taken en bevoegdheden door de medewerker. Dit kan door begeleiding van een collega/leidinggevende of door een training, cursus of opleiding (Intermediair, 2015).

Het belang van onboarden en inwerken is het feit dat het veel geld en tijd voor de organisatie kan schelen als het goed gebeurt (Intermediair, 2015). Aandacht en toewijding zijn belangrijke factoren (Klein, 2012).

Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken decentraal georganiseerd binnen het VUmc?

Het inwerken van de nieuwe medewerkers gebeurt decentraal. De processen rondom trainingen, cursussen en opleidingen wordt decentraal georganiseerd (Walon, 2017). Ook worden de arbeidsvoorwaardengesprekken/welkomstgesprekken decentraal gehouden. De training voor Epic (het elektronisch patiëntendossier) wordt centraal georganiseerd, de aanmelding gebeurt decentraal.

Het bespreken van de arbeidsvoorwaarden gebeurt ook nog decentraal. De literatuur beweert dat het efficiënter is als een bepaald deel vanuit één plek wordt opgepakt (Pauwe, 2007). De drie divisies hebben behoefte aan een duidelijke informatiebron voor nieuwe medewerkers waarnaar ze kunnen verwijzen. De informatie over veiligheid moet decentraal gebeuren, dit is per afdeling/divisie anders.

Wat wordt op het gebied van onboarden en inwerken centraal georganiseerd binnen het VUmc?

De introductiedag is een activiteit voor alle nieuwe medewerkers van die desbetreffende maand. Dit wordt georganiseerd en gefaciliteerd door P&O.

Er bestaat een algemeen inwerkprogramma dat P&O heeft geschreven voor alle leidinggevenden. Echter, het merendeel van de leidinggevenden is niet op de hoogte van dit algemene inwerkprogramma bij indiensttreding-VUmc breed.

Welke behoeften hebben medewerkers van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?

De cijfers die door de medewerkers aan het onboarden en inwerken worden gegeven zijn ruim voldoende, gemiddeld een 7,7.

De introductieochtend kon volgens de medewerkers informatiever zijn. De informatie die werd gegeven was te 'VUmc-breed' en er miste relevante informatie over de specifieke afdelingen/divisies. Walon (bijlage 3) vertelt echter dat het de bedoeling is de introductiedag zo algemeen mogelijk te houden, zodat het voor iedere nieuwe medewerker en elke divisie tastbaar is. Ook hebben medewerkers sterk de behoefte aan een duidelijkere uitleg over de arbeidsvoorwaarden.

Welke behoeften hebben leidinggevenden van het VUmc op het gebied van onboarden en inwerken?

Leidinggevenden geven aan een duidelijke informatiebron voor nieuwe medewerkers te willen hebben waar ze naar kunnen verwijzen als ze zelf geen antwoord hebben op vragen over arbeidsvoorwaarden. Anderen kunnen een checklist met de te behandelen onderwerpen wat betreft arbeidsvoorwaarden goed gebruiken. Ook een voorbeeld van een informatieve mail over de vervolgspraken na het arbeidsvoorwaardengesprek zou een handig hulpmiddel zijn voor de leidinggevenden.

Het proces van de toegang tot systemen van het VUmc heeft verbetering nodig. Het moet sneller en/of de leidinggevenden moeten niet vergeten hun nieuwe medewerkers aan te melden in P&O Selfservice.

Welke rol moet P&O nemen bij het inwerken en onboarden van een nieuwe medewerker?

Er is duidelijk behoefte van de leidinggevenden aan hulp vanuit P&O. Het faciliteren van hulpmiddelen rondom arbeidsvoorwaarden en het centraliseren van een bepaald deel van het onboardproces.

De rollen van Ulrich (Bouman, 2017) die P&O kan aannemen zijn 'de administratief expert' en 'de manager van mensen'. De administratief expert omdat het proces van administratie goed moet worden beheerd. De manager van mensen omdat dat een investering is in de medewerkers en het verzorgen van een goede introductie van nieuwe medewerkers, dit is cruciaal voor onboarden (Bouman, 2017).

Hoe ziet het onboard- en inwerkprogramma er uit bij andere organisaties?

De onboard- en inwerkprogramma's van AMC, VUmc en het Radboud zijn alle drie uniek. Het programma van AMC is JCI geaccrediteerd en leeft deze richtlijnen na.

LUMC en Radboud zijn echter niet JCI geaccrediteerd. LUMC heeft een onboardingsprogramma van vier maanden en werkt met een applicatie die medewerkers van tevoren en gedurende de onboardingsperiode informeert.

Conclusie Hoofdvraag

Zoals is gebleken uit het conceptueel model zijn er variabelen nodig om tot een goed onboard- en (uiteindelijk) inwerkproces te komen. De vier variabelen die naar voren komen zijn: self efficacy, functieverheldering, sociale integratie en kennis van cultuur. In het centrale maar ook het decentrale deel van het onboarden en inwerken moeten deze 'speerpunten' naar voren komen en ook terug te vinden zijn in de medewerkers zelf (Bauer, 2010).

Aan de behoefte van de medewerkers kan worden voldaan indien zij goed worden geïnformeerd en begeleid. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn niet altijd helder uitgelegd. Leidinggevenden hebben behoefte aan begeleiding vanuit P&O in dit proces. Zij geven aan dat ze behoefte hebben aan een checklist of een lijst waarop staat hoe ze onboard- en inwerkprocessen moeten afwerken.

Leidinggevenden hebben moeite met het goed inwerken van hun medewerkers omdat zij vaak nog geen toegang hebben tot de ICT systemen. Hier hebben de leidinggevenden hulp bij nodig en hier wordt daarom ook aan gewerkt.

8. Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt allereerst gekeken naar de betrouwbaarheid van dit onderzoek en hoe het onderzoek is verlopen. Daarna worden er aanbevelingen gegeven aan de betreffende organisatie, het VUmc, die een oplossing bieden voor het probleem waar de organisatie tegenaan loopt.

8.1 Discussie

Tijdens het onderzoek heb ik enkele barrières ondervonden. Het idee van dit onderzoek was om te starten met interviews met collega's van de afdeling P&O. Deze interviews zijn zonder problemen verlopen.

Na het afnemen van de interviews is ervoor gekozen om binnen een bepaalde doelgroep te enquêteren, namelijk de leidinggevenden en daarnaast de medewerkers die tussen 1-1-2017 en 31-03-2017 in dienst zijn gekomen. Het aantal respondenten onder de leidinggevenden dat de enquête heeft ingevuld is zeer laag in vergelijking met het totaal aantal leidinggevenden naar wie de enquête toe is gestuurd. Van de leidinggevenden uit de stafdiensten, divisie 5 en divisie 6 hebben er 31 gereageerd, terwijl dit 237 respondenten hadden kunnen zijn. Dit is in het totaal 13,1%, een erg lage respons.

Van de 59 medewerkers van de stafdiensten, divisie 5 en divisie 6 hebben 25 personen gereageerd. Dit is in het totaal 42%, een prima respons.

Door de lage respons onder de leidinggevenden zijn we gaan kijken hoe we de resultaten uit de enquête konden verifiëren. Daarbij zijn verschillende mogelijkheden aan de orde gekomen, zoals interviews met leidinggevenden en het organiseren van een focusgroep. Dit was echter niet mogelijk in verband met het feit dat er meer studenten zijn die een scriptie aan het schrijven waren. VUmc vond de tijdsbelasting te groot voor de leidinggevenden. Daarom is er een manier van controleren van de gegevens gekozen die alleen tijd van onze eigen P&O-afdeling zou kosten. De vraag is of dit het onderzoek in een bepaalde mate heeft belemmerd dieper op de stof in te gaan. Om toch de gegevens te verifiëren is ervoor gekozen de resultaten voor te leggen aan de personeelsadviseurs die de resultaten herkenden vanuit de feedback die zij de afgelopen periode hebben gekregen van medewerkers en leidinggevenden.

Na enig overleg tussen de studenten, Smahane en Suze, is er gekozen om een focusgroep met de leidinggevenden en medewerkers te organiseren. De interviews zouden namelijk teveel tijd en moeite zou kosten. Het idee van de focusgroep is voorgelegd aan Brenda Hoff en Monique Meijer en is vrijwel daarna meteen afgekeurd. Het zou voor de leidinggevenden en medewerkers veel tijd kosten en deze tijd zou van hun kostbare uren afgaan. Daarnaast hadden zij twijfels over de betrouwbaarheid aangezien de focusgroep plaats zou vinden tijdens een wekelijks overleg. Dit zou betekenen dat medewerkers en leidinggevende in dezelfde ruimte aanwezig zou zijn waardoor de medewerkers mogelijk geen eerlijk antwoord wil/kan geven.

8.2 Aanbevelingen

Centraal

Om het onboarden beter te laten verlopen is het van belang de medewerkers goed te informeren. Een goed onboardproces kan eraan bijdragen dat een medewerker kiest voor de desbetreffende werkgever.

Zo kan P&O in de toekomst het informeren van de medewerkers nog beter organiseren en centraliseren. Zo is het dan ook duidelijk dat iedereen volledig op de hoogte is/kan zijn van alle arbeidsvoorwaarden. Dit kan gerealiseerd worden door middel van een algemene website waar kandidaten/nieuwe medewerkers al op kunnen kijken zonder dat hij/zij daar toegang tot de systemen voor nodig heeft. Volgens Bauer (2010) is het het meest efficiënt om tijdens de selectieprocedure al te beginnen met onboarden. Dat betekent dat eventuele kandidaten al op de website kunnen kijken naar de informatie zoals de cao en secundaire arbeidsvoorwaarden. Deze site is een website waar relevante informatie voor nieuwe medewerkers gedetailleerd op wordt uitgelegd. Op deze manier weet P&O zeker dat iedereen toegang heeft tot informatie over arbeidsvoorwaarden en is hiervoor niemand meer afhankelijk van de leidinggevende. Eventueel zou deze website kunnen worden uitgebreid naar een applicatie. Een applicatie die iedere kandidaat kan downloaden en gebruiken om informatie te vinden.

Op de website/applicatie kunnen de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- Introductieprogramma;
- Cao Universitair Medische Centra;
- Overige secundaire arbeidsvoorwaarden;
- Contactgegevens P&O;
- Testimonial/ervaring van een VUmc medewerker over de cultuur en het werken bij VUmc.

Bepaalde secundaire arbeidsvoorwaarden zijn onduidelijk voor de nieuwe medewerkers. Met de overige secundaire arbeidsvoorwaarden worden bedoeld: de proeftijd, opzegtermijn, fiscale uitruil, zorgverzekering en pensioensverzekering.

Dit centrale gedeelte wordt overgenomen door P&O. Daarnaast wordt de inhoud van de introductieochtend reeds aangepast, dit staat beschreven in het implementatieplan. Het wordt aangepast aan de hand van de wensen van enquêteresultaten van de nieuwe medewerkers, ingekort, 'persoonlijker' gemaakt en de Epic cursus wordt de dag zelf nog gegeven.

Decentraal

Een checklist over de arbeidsvoorwaarden of een informatieve mail zou goed van pas kunnen komen voor de leidinggevenden, een checklist zou ervoor zorgen dat de leidinggevenden geen onderwerpen vergeten aan de orde te stellen.

Met behulp van afdelingsspecifieke informatie, informatie zoals kennis over de afdelingscultuur, veiligheidsmaatregelen en doelstellingen van de desbetreffende afdeling, dragen al bij aan een hogere self efficacy bij de nieuwe medewerker, dit wordt toegelicht door de leidinggevende. Deze onderwerpen worden in het inwerkprogramma van VUmc besproken (bijlage 19).

Daarnaast is een goede uitleg van de taken/bevoegdheden ook de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden/begeleider. Functieverheldering bevordert het onboardproces (Bauer, 2010).

ICT

Het ICT proces moet sneller verlopen, hiermee wordt de toegang tot de systemen bedoeld, IAM (identity & access management) faciliteert dit proces. P&O adviseurs moeten de leidinggevenden adviseren in het aannameproces. De leidinggevenden vergeten sporadisch een nieuwe medewerker in te schrijven op P&O selfservice waardoor hij/zij de eerste werkdag geen toegang heeft tot alle systemen. P&O zal in dit geval eens in de zoveel tijd checken bij ICT of het systeem nog goed loopt en of dit aannameproces sneller gaat dan eerst.

Introductieprofielen

Er werd in de resultaten door leidinggevenden benoemd dat er behoefte is aan een checklist voor het onboarden en inwerken van medewerkers. Het volgende idee had ik in gedachte.

Introductieprofielen voor het VUmc zouden kunnen worden opgesplitst in twee groepen:

Medewerkers met direct contact met patiënten, en medewerkers zonder direct contact met de patiënten. Uit deze twee groepen kunnen weer andere groepen worden gehaald. Elke checklist bestaat uit een stappenplan waarin precies staat welke cursus, training, opleiding en informatie een nieuwe medewerker nodig heeft om een bepaalde functie te kunnen uitoefenen.

Epic

VUmc is een paar jaar geleden overgestapt op Epic, het elektronisch patiëntendossier (VUmc, 2013). Hier is een cursus voor ontworpen zodat medewerkers informatie over hun patiënten kunnen verwerken. Het is nu zo dat nieuwe medewerkers deze cursus na de introductieochtend moeten volgen. Dit is op een andere dag dan de introductieochtend zelf. Mijn advies zou zijn om de cursus meteen te laten volgen, in de middag na de introductieochtend. Er wordt ook aangegeven dat men op de eerste werkdag niet altijd toegang heeft tot Epic.

Evaluatie onboard- en inwerkproces

Na het implementeren van verbeteringen rondom een proces is het vaak nuttig als dit wordt geëvalueerd. Hoe denken leidinggevenden en recent aangenomen medewerkers er na de verandering over? Een paar maanden na het implementeren van de verbeteringen wordt er opnieuw een enquête uit gestuurd naar de medewerkers en leidinggevenden. In deze enquête worden vragen gesteld over hun huidige opinie wat betreft onboarden en inwerken. Weten de leidinggevende nu beter antwoord te geven op vragen omtrent arbeidsvoorwaarden? Of bestaan deze vragen niet meer omdat P&O de medewerkers al goed heeft ingelicht?

Voldoen de medewerkers aan de factoren van Bauer (2010): self efficiency, functieverheldering, sociale integratie en kennis van cultuur. Dit kan worden meegenomen in het evaluatieproces als richtlijnen.

9. Implementatieplan

Voor dit onderzoek is een implementatieplan opgesteld. In het vervolg worden de arbeidsvoorwaarden via een informatieve mail naar de nieuwe medewerkers gestuurd zodra ze zijn aangenomen. Dit zullen de algemene arbeidsvoorwaarden van het VUmc zijn. De nieuwe medewerkers krijgen bovendien de mogelijkheid om van tevoren naar arbeidsvoorwaarden te kijken op de site die hiervoor is opgesteld. Voor vragen kunnen nieuwe medewerkers terecht bij P&O, dit zal ook duidelijk worden vermeld in de tekst of op de site. In deze informatieve mail wordt meteen een uitnodiging opgenomen voor de algemene introductieochtend. Dit wordt mogelijk vergeten door leidinggevenden. Eventueel wordt na het creëren van deze website een applicatie ontwikkeld waar ook deze informatie op is te vinden.

Het vernieuwde format voor de introductieochtend

- *Wie: P&O (Mientje Walon & ...)*

- *Wat: Centrale introductieochtend*

- *Waar: Kinderstad 9^{de} etage, vleugel F*

- *Wanneer: elke 15^e van de maand*

08.30 – 09.00	Inloop introductiedag met koffie & thee
09.00– 09..30	Petje-op-petje-af: dit is een plenair gedeelte waar nieuwe medewerkers van diverse functies elkaar leren kennen door middel van vragen die aan de hele groep worden gesteld.
09.30 – 12.00	Rondleiding via de applicatie op een iPad (4 in plaats van 6 etappes), de groepen worden ingedeeld per afdeling/divisie. Deze worden niet meer willekeurig ingedeeld De applicatie zal vanaf nu naar vier etappes worden gereduceerd. Zo kunnen alle opdrachten rustig af worden gemaakt, iedere etappe bestaat uit andere opdrachten in elk een ander deel van het ziekenhuis.
12.15 – 13.00	Lunch op de afdeling, met een duidelijk begin en einde en begeleidt door iemand van de desbetreffende afdeling.
13.15 – 13.35	Welkomstwoord door aangewezen begeleider op de desbetreffende afdeling.
13.35 – 14.00	Rondleiding door aangewezen begeleider op de desbetreffende afdeling.
14.00 - ...	Epic cursus indien nodig voor functie. Leidinggevenden zijn verantwoordelijk voor het feit dat de werknemers worden ingeschreven en deze cursus volgen.

Normaliter werd er na de lunch een centraal verhaal over patiëntveiligheid en kwaliteit gehouden. Dit wordt vanaf nu door de leidinggevende/een begeleider gedaan aan alle nieuwe medewerkers van de desbetreffende afdeling. Hier heb ik voor gekozen omdat de veiligheidsprotocollen per afdeling

nogal kunnen verschillen. Zo wordt de veiligheid en kwaliteit beter gewaarborgd. Hier wordt door initiatief van de afdelingen zelf een folder/filmpje over gemaakt. Dit kan in samenwerking met ICT.

Checklist

- *Wie:* P&O adviseurs

- *Wat:* Functieprofiel

De leidinggevende van de nieuwe medewerker krijgt vanaf nu een checklist voor alle functieprofielen waarin staat welke stappen je moet ondernemen voor welk functieprofiel. Hierin staat beschreven welke opleidingen/cursussen/trainingen een nieuwe medewerker moet volgen voor zijn/haar functie. P&O zal zich over deze checklist ontfermen. Dit zal redelijk veel tijd in beslag nemen aangezien P&O voor elke functie moet inventariseren welke cursus/training/opleiding er nodig is.

- *Waar:* Iedere afdeling

- *Wanneer:* Voor het inwerken van een medewerkers

Voorbeeldformat functieprofiel

Directe patiëntenzorg	Geen directe patiëntenzorg
Divisie 1	Divisie 5
- Functieprofiel A = verpleegkundigen	- Idem
- Functieprofiel B = arts-assistentes	
- Functieprofiel C = artsen	
Divisie 2	Divisie 6
- Idem	- Idem
Divisie 3	Stafdiensten
- Idem	- Idem
Divisie 4	
- Idem	

Functiefamilie

	Functiefamilie verpleegkundigen		
	Klinische verpleegkunde	Senior verpleegkundige	Verpleegkundig specialist
Opleiding/training/cursus	Epic	Epic	Epic
Opleiding/training/cursus	Training klinisch redeneren	...	...
Opleiding/training/cursus	...	...	...

De taak van het aanmelden van de nieuwe medewerker ligt bij de begeleider, die wordt hiervoor verantwoordelijk gesteld. De tijd voor het inwerken wordt van tevoren vastgesteld met begeleider en leidinggevende. Een begeleider kan zowel een collega als de leidinggevende van de nieuwe medewerker zijn. Vooralsnog blijft P&O in dit proces op de achtergrond en zal moeten checken of alle digitale processen rondom de aanname van de nieuwe medewerker zijn verwerkt.

Het IAM zal ervoor zorgen dat de ICT procedure, zoals toegang tot de systemen sneller verloopt. Afhankelijk van de uitkomst van het onderzoek dat IAM heeft uitgevoerd hiernaar zal een oplossing volgen.

Bibliografie

AMC. (2016). AMC doorstaat opnieuw internationale toets patiëntenveiligheid. *Academisch Medisch Centrum*. Geraadpleegd via <https://www.amc.nl/web/HetAMC/Nieuws/Nieuwsoverzicht/Nieuws/AMC-doorstaat-opnieuw-internationale-toets-patientveiligheid.htm>

AMC. (N.d.). Arbeidsvoorwaarden. *Werken bij AMC*. Geraadpleegd op zaterdag 22 juli 2017, via <https://werkenbijamc.nl/arbeidsvoorwaarden/>

BambooHR. (2014). The Definitive Guide to Onboarding. *BambooHR*. Geraadpleegd via <http://img.bamboohr.com/definitive-guide-to-onboarding.pdf>

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

Bergenhengouwen, G. M. (1998). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.

CBS. (2016). Amsterdam in cijfers. *CBS*. Geraadpleegd via http://www.cbsinuwbuurt.nl/#gemeenten2016_perc_personen_tot_15_jaar

CBS. (2017). Bevolking en bevolkingsontwikkeling; per maand, kwartaal en jaar. *CBS*. Geraadpleegd via <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37943ned&D1=1,21-46&D2=0,85,170,255,340,357,I&VW=T>

CBS. (2017). Bevolkingspiramide. *CBS*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide>

CBS. (2017). Bevolking; kerncijfers. *Statline*. Geraadpleegd via [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,\(I-1\),I&HD=130605-0924&HDR=G1&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,60,(I-1),I&HD=130605-0924&HDR=G1&STB=T)

CBS. (2017). Consumptie gezinnen groeit 2,5 procent in december. *CBS*. Geraadpleegd via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/08/consumptie-gezinnen-groeit-2-5-procent-in-december>

Dai, G. de, Meuse, K. P. (2007). A review of onboarding literature. *Boardoptions*. Geraadpleegd via <http://boardoptions.com/onboardingvidence.pdf>

Denormalstezaak. (2014). Radboudumc: "eerst een pilot, toen een afdeling, nu het hele ziekenhuis". *Denormalstezaak*. Geraadpleegd via <https://www.denormalstezaak.nl/radboudumc-eerst-een-pilot-toen-een-afdeling-nu-het-hele-ziekenhuis/>

Gemeente Amsterdam. (2014). Amsterdam groeit door. *Onderzoek, Informatie en Statistiek*. Geraadpleegd via <http://www.ois.amsterdam.nl/nieuwsarchief/2014/amsterdam-groeit-door>

Gemeente Amsterdam. (2011). Structuurvisie Amsterdam 2040: Economisch sterk en duurzaam. *Gemeente Amsterdam*. Geraadpleegd via <https://www.amsterdam.nl/wonen-leefomgeving/structuurvisie/>

Het Parool. (2016). Economie groeit in Amsterdam bovengemiddeld. *Het Parool*. Geraadpleegd via <http://www.parool.nl/amsterdam/economie-groeit-in-amsterdam-bovengemiddeld~a4286468/>

Hoff. (2017). Onboarden en Inwerken. *Powerpoint*. Amsterdam, Noord Holland, Nederland: VUmc.

InfoNu. (N.d.). Het belang van inwerken van medewerkers. *InfoNu.nl*. Geraadpleegd op 4 juni 2017, via <http://zakelijk.infonu.nl/banen/103141-het-belang-van-inwerken-van-medewerkers.html>

Intermediair. (2017). Dit is de Top 50 Favoriete Werkgevers van 2017. *Intermediair, op elk punt in je carrière*. Geraadpleegd via https://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/bedrijven/Dit-is-de-Top-50-Favoriete-Werkgevers-van-2017?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F

International Joint Commission. (2014). *Internationale accreditatienormen voor ziekenhuizen van Joint Commission International*. Illinois: Permissions Editor.

Intranet VUmc. (N.d.). VUmc-code. *Intranet VUmc*. Geraadpleegd op maart 4 2017, via https://intranet.vumc.nl/4978292/27785/7283381/7283384/VUMC_CODE_DEF.pdf

Klein, J. H., Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboardig? *Google Scholar*. Geraadpleegd via <https://books.google.nl/books?id=Yy5pAgAAQBAJ&hl=nl>

Meijer, M. (2017). *Projectplan JCI*. Amsterdam: VUmc.

NOS. (2016). Nederland is economische crisis helemaal te boven. *NOS*. Geraadpleegd via <http://nos.nl/artikel/2148117-nederland-is-economische-crisis-helemaal-te-boven.html>

Pauwe, J., Farndale, E. (2007). HR Shared Service Centers in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*. Geraadpleegd via http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjC0qTizcHTAhVBIRQKHfChD0gQFgguMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.tijdschriftvoorhrm.nl%2Fnewhrm%2Fdownloaddocument.php%3Fdocument%3D263&usg=AFQjCNH3e8kheDBHo_cT74ZTamqtdfZ5dQ

ProDemos. (2014). Kernwaarden van de Nederlandse Samenleving. *ProDemos*. Geraadpleegd via <https://www.prodemos.nl/wp-content/uploads/2016/04/KERNWAARDEN-NEDERLANDS-S73-622356.pdf>

Rijksoverheid. (2017). Huishoudboekje van Nederland 2017. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/prinsjesdag/inhoud/miljoenennota-rijksbegroting-en-troonrede/huishoudboekje>

Rijksoverheid. (N.d.). Klimaatverandering. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd op 27 februari 2017, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering>

Rijksoverheid. (N.d.). Rechten in de zorg. *Rijksoverheid*. Geraadpleegd op 12 maart 2017, via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/patientenrecht-en-clientenrecht/inhoud/rechten-in-de-zorg>

Vilans. (N.d.). Zorg, wat is de impact van technologie op de langdurende zorg? *Vilans*. Geraadpleegd op 27 februari 2017, via <http://www.vilans.nl/tips-11-technologische-ontwikkelingen-in-de-zorg.html>

VUmc. (2016). De weg naar een bestuurlijke fusie. *Intranet VUmc*. Geraadpleegd via <https://intranet.vumc.nl/afdelingen/thema/Alliantie-VUmc-AMC/Wat-houdt-Alliantie/Bestuurlijke-fusie>

VUmc. (N.d.). Het verhaal van VUmc: oorsprong en ontwikkeling. *VUmc*. Geraadpleegd op 2 februari 2017, via [vumc.nl: https://www.vumc.nl/afdelingen/over-vumc/oorsprong-geschiedenis-ontwikkel/](https://www.vumc.nl/afdelingen/over-vumc/oorsprong-geschiedenis-ontwikkel/)

VUmc. (N.d.). Missie, visie en kernwaarden. *VUmc*. Geraadpleegd op 27 februari 2017, via <https://www.vumc.nl/afdelingen/over-vumc/missie-visie-kernwaarden/>

VUmc. (2017). Patiënt kan bij VUmc sneller herstellen dankzij nieuwe technologie hybride operatiekamers. *VUmc*. Geraadpleegd via <https://www.vumc.nl/afdelingen/over-vumc/nieuws/nieuwste-technologie-hybride-ok/>

VUmc. (N.d.). Strategie. *VUmc*. Geraadpleegd op 27 februari 2017, via <https://www.vumc.nl/afdelingen/over-vumc/79904/>

Organisatieorganogram & afdeling P&O 2017



Bijlage 2

Interview Cees Knottnerus (werving & selectie)

1. Introductie (Smahane)

Welke behoefte hebben medewerkers en leidinggevendenden van het VUmc omtrent het onderwerp onboarding & inwerken en hoe kan dit voldoen aan de normen van JCI?

2. Hoe verloopt het wervingsproces van het VUmc? (Suze)

Vacatures worden aangemeld bij ons (werving en selectie) met een formulier, en op dat formulier staat ook een handtekening voor bijvoorbeeld de goedkeuring voor het budget (personeelskosten). Voordat we de werving starten willen we dat het budget er al is. Soms is er namelijk een wens om een vacature op te stellen maar dan lukt dat op dat moment niet, vanwege te weinig budget. Met deze goedkeuring kunnen we aan de slag.

En dan wordt er gekeken naar voorrangskandidaten die of boventallig zijn verklaard, of iemand die opnieuw een baan moet vinden binnen het VUmc, of iemand die re-integreert en dus ook een andere baan zoekt (interne mobiliteit). Als hier niemand uit komt dan starten we de interne werving op voor twee weken. Bij functies die veel voorkomen, waarvan we verwachten dat die er intern wel zijn, gaan we de externe werving niet tegelijkertijd opstarten. Mocht het zo zijn dat een functie bijna niet voorkomt kan het gelijktijdig.

De externe werving is gemiddeld twee weken, maar voor lastige vacatures is het ook wel eens drie tot vier weken. Het is een efficiënt proces, een stroomschema.

Er is een opzegtermijn van drie maanden bij het VUmc, omdat anders de zorg verlenende functies in gevaar komen. Bij administratieve functies etc. worden deze drie maanden niet gehanteerd en dan kan het wel eens zijn dat binnen een paar weken de vacature ingevuld moet zijn.

Door middel van een strak proces kunnen we alles snel in orde maken.

Als de werving is gesloten dan bieden we alle kandidaten aan (of tussentijds al) en dan begeleiden we het hele proces van uitnodigen, gesprekken voeren. De vacaturehouder (leidinggevende) is hierbij de hoofdverantwoordelijke. Dus W&S heeft de regierol over het proces maar de beslissingen liggen bij de leidinggevende. Ondersteuning, inhoudelijk advies, adviesrapporten (de competenties die een kandidaat heeft/nodig heeft) en een assessment hoor wel bij de taken van W&S. Het salaris en de uiteindelijke conclusie moet de leidinggevende (de budgethouder) zelf bepalen.

Het probleem is dat nieuwe medewerkers er van uit gaan dat er een arbeidsvoorwaardengesprek wordt gehouden door P&O, dit is ze ter ore gekomen. Het komt namelijk vaak voor dat medewerkers door worden gestuurd naar P&O door hun nieuwe leidinggevende. De leidinggevende hoort dit gesprek zelf te houden tijdens het selectieproces.

Als dit proces is afgerond moet de papierwinkel in orde worden gemaakt, de leidinggevende is verantwoordelijk voor het invullen, ondertekenen en aanleveren van deze documenten. Dit gebeurt

tegenwoordig allemaal digitaal, via de P&O SelfService en wordt nagekeken door P&O. Geen check op het salaris (dit gebeurt bij het aanmelden) maar of het volledig is ingevuld.

Tegenwoordig vindt dit proces tijdig plaats omdat het dus digitaal kan. Voorheen was het allemaal op papier en moest je wachten tot het teruggestuurd werd.

Onze aandacht gaat uit naar de vraag hoe de leidinggevende zorgt voor de kandidaat in de periode tussen het moment dat hij/zij heeft gehoord dat hij/zij is aangenomen en het moment waarop daadwerkelijk gestart wordt? En we krijgen nog geen helder beeld van hoe elke leidinggevende dit voor zichzelf doet, dit proberen we wel steeds te vragen. En je ziet wel verschil, de een zorgt zelf voor een mailtje zelf en nodigt iemand uit voor een welkomstgesprek, dit krijg je centraal (introductiedag) en het welkomstgesprek is over je afdeling/functie. Bij een aantal afdelingen die ik onder mijn beheer heb is dit zo. En bij andere afdelingen wordt helemaal niets gedaan.

3. Heeft u te maken met het informeren van de toekomstige werknemer over zijn/haar nieuwe functie, de organisatie of de afdeling? (Suze)

Op dit moment doen wij dit vanuit W&S niet actief omdat wij hier geen rol in hebben en de gedachte is dus dat een leidinggevende als laatste contact heeft tijdens een selectiegesprek met een kandidaat en die dus ook informeert over het vervolg. Je neemt iemand aan en spreekt dan af hoe het verder gaat. Wij weten niet van de gemaakte afspraken of de bijzonderheden, als wij dit stukje overnemen dan missen we misschien dingen.

Wat we ook uit ervaring weten is dat mensen dan ons als vraagbaak blijven zien. Wij zijn werving en selectie en daarna zijn we uit beeld.

Suze: is het niet zo dat het dan handig is dat een bepaald deel van dat informeren dus centraal en een ander deel decentraal wordt geregeld?

Ik denk dat dat centraal en decentraal goed is, vanuit centraal kan je namelijk de standaard dingen communiceren, arbeidsvoorwaarden enzovoorts zijn cao bepaald. Het onboardingsproces kan ook onderdeel worden van werving & selectie. En dat de bijzonderheden decentraal gebeuren, want elke divisie is anders. Zo ook de functies.

Decentraal en centraal zie ik zeker voor me. Je biedt zo als P&O meer meerwaarde als je meer centraal oppakt. Werving & Selectie kan hier zeker een rol in spelen.

Ik denk dat na het afronden van het selectieproces het heel fijn is dat de nieuwe medewerker een 'welkomstmail' krijgt met daarin, alvast van harte welkom.

Misschien hebben ze meerdere sollicitaties lopen en zijn ze nog aan het nadenken of moeten ze andere vacatures afzeggen. Dit kan ze in hun keuze overtuigen, het contact warmhouden is erg belangrijk.

4. Hoe informeert u deze toekomstige werknemer? (Suze)

AI antwoord gegeven.

5. Gaan deze (onboard & inwerk) processen gecentraliseerd te werk of is dit per divisie anders? (Smahane)

Binnen divisie 6 bijvoorbeeld wordt er een email gestuurd met informatie en bij een andere afdeling nodigen ze iemand uit voor een welkomstgesprek.

Mail Cees.

Ik denk dat het te maken heeft met welke functie je gaat uitoefenen, op welke afdeling en welke divisie.

Introductiedag is het laatste proces vanuit werving & selectie.

6. Zou het efficiënter zijn als P&O deze processen gecentraliseerd zou oppakken? (Smahane)

Ja absoluut.

7. Moet de leidinggevende betrokken blijven bij de werknemer als P&O dit proces op zou pakken? → Medewerkerstevredenheid (Smahane)

Ja, anders heb je namelijk het gevaar/de valkuil dat ze denken dat werving & selectie alles doet en dan heb je eigenlijk helemaal geen contact meer met je leidinggevende en zie je die pas de eerste werkdag. Je moet met hem/haar een band opbouwen en werving & selectie is alleen faciliterend en informerend. Daarom zou centraal en decentraal goed zijn omdat de leidinggevende dan een actieve rol blijft houden en zich niet kan verschuilen achter de opmerking van ja daarvoor moet je bij werving & selectie zijn.

Omdat wij als het VUmc presenteren een betrokken en persoonsgerichte organisatie te zijn denk ik dat je dat dan ook moet laten zien al. Het onboardingsproces staat nu namelijk niet en dat geeft de medewerkers een raar gevoel, ze weten soms niet eens waar ze aan toe zijn.

Maatwerk lijkt me ook erg prettig en daar zorgt het decentrale stuk voor. Die introductie staat al en is meer corporate. Het risico aan zo'n grote organisatie is dat men denkt dat P&O alles wel regelt.

8. Zouden er bepaalde elementen in het onboard- en inwerk proces per divisie/afdeling gedecentraliseerd moeten blijven? Zorgt dit voor een hogere medewerkerstevredenheid? (Suze)

Al beantwoord.

9. Wat doet werving & selectie momenteel al om rekening te houden met JCI? Staat dit op papier? (Smahane)

We zijn op dit moment nog in overleg. Mijn leidinggevende is nu met zijn leidinggevende in overleg over hoe het proces dat eruit moet komen te zien. Ligt dat bij werving & selectie of komt dit bij P&O services te liggen. Je hebt natuurlijk het CV okay en dat zou goed bij ons kunnen liggen maar daar is nog geen klap op gegeven.

10. Waar ligt de behoefte wat betreft onboarding & inwerken bij de medewerkers en leidinggevenden? (Suze)

Suze: denk aan de emotionele kant en de informatieve kant

Ik denk dat de behoefte bij beide kanten ligt omdat een sollicitatiegesprek altijd al een gesprek is waar je elkaar persoonlijk beter leert kennen. Als het goed is, is het een informatie uitwisseling en wil je graag weten wie je tegenover je hebt zitten. En dan is het heel natuurlijk om dat ook in het onboardingsproces door te laten lopen.

Ik denk ook dat de behoefte van die kandidaat is om een gedegen afweging te maken vanaf dat hij/zij solliciteert van wil ik hier werken. In het onboardingsproces moet je veel meer details over alles geven.

Een vraag kan ook zijn, willen we tijdens het onboardingsproces al informatie geven over de cao, of dat je daar nogmaals over communiceert of dat dat gewoon een gegeven is bij het sturen van het contract.

Warmhouden:

- Goede informatievoorziening
- Welkomstmail
- Aandacht

Bijlage 3

Interview Mientje Walon (werkgroep onboarden en inwerken)

1. Wat is uw rol binnen de werkgroep?

Ik ben verantwoordelijk voor de introductie van nieuwe medewerkers, op die manier ben ik erbij betrokken en ik kijk naar het beleid hierin. En is toen meer bij gaan kijken, zoals het JCI verhaal. Daardoor heeft Monique een werkgroep en vanwege mijn vragen hierover heb ik aangesloten.

Mijn rol is om samen met de andere collega's te kijken hoe we dit proces (onboarding en inwerken) kunnen optimaliseren.

2. Welke processen zijn er bij u bekend op het gebied van onboarding & inwerken?

Het introductieverhaal, en ik heb enig idee wat werving & selectie doet. Maar ik weet vooral wat er gebeurt op de introductiedag. Op die dag zijn er nog mensen die formulieren aanleveren, de kopie paspoorten worden gecheckt en diploma's moeten getoond worden. Originele paspoort en diploma's moeten getoond worden.

Het algemene verhaal van het VUmc wordt op de introductiedag verteld. Dit is centraal georganiseerd.

De processen rondom trainingen en opleidingen worden decentraal georganiseerd. Epic (elektrische patiëntendossier) wordt ook decentraal georganiseerd.

3. Welk deel ziet u zelf het liefst centraal georganiseerd door P&O?

Alles moet eigenlijk centraal georganiseerd zijn, omdat het VUmc (P&O) moet met één knop weten wat er onder medewerkers speelt.

4. Welk deel ziet u het liefst decentraal georganiseerd door de afdelingen/leidinggevenden?

Ik vind het goed dat het arbeidsvoorwaardengesprek decentraal wordt georganiseerd als de leidinggevende goed zijn rol oppakt. Dit zou centraal gecoacht worden.

Het gesprek is met je leidinggevende en met hem onderhandel je over je salaris, de leidinggevende is op de hoogte van het cao.

5. U bent kort geleden in dienst gekomen. Heeft u op of aanmerkingen over het inwerken?

Ik kwam hier en voor het ene deel van het werk ben ik goed ingewerkt. Het andere was vooral zelf zoeken, omdat het zwangerschapsverlofvervanging (dame ging versneld op zwangerschapsverlof) was en ik moest heel snel starten. Periode tussen sollicitatiegesprek en startdatum was nog geen week. Het komt binnen P&O niet echt goed voor dat men op de hoogte is van elkaars taken. De introductiedag vond ik wel erg goed, leuk en fijn.

6. Wat weet u al over de behoefte van medewerkers en leidinggevenden wat betreft onboarding & inwerken?

7. Is het verplicht om als nieuwe medewerker naar de introductiedag te gaan?

Het zou algemeen bekend zijn dat de introductiedag elke eerste dag van de maand plaatsvindt, maar ik weet niet of men weet van de verplichte karakter. Het valt me op dat er veel mensen op afkomen, maar het komt wel eens voor dat mensen vast zitten met roosters en dan komen ze niet. Ik denk dat het voor 90% wel wordt nageleefd.

8. Hoeveel medewerkers komen er gemiddeld naar de introductiedag?

60 man per maand.

9. Hoe werkt de introductiedag voor leidinggevenden? Hoe worden zij opgegeven?

→ Leidinggevenden hebben naast de algemene introductiedag een extra activiteit

Voor leidinggevende is er ook een aparte intro, maar dit is meer een training. Zij kunnen ook komen naar de algemene introductiedag, omdat deze bestemd is voor iedereen.

De introductiedag is verplicht → geldt dit ook voor stagiaires?

10. Heeft u er bewust voor gekozen om de introductiedag algemeen te houden?

Ja, om het toegankelijk te houden voor alle niveaus. Er is nu wel een discussie over in welke taal het moet (Engels of Nederlands). Dit is ook een reden waarom ik deel neem aan de werkgroep. Je krijgt speler de wijs informatie mee en dit vinden wij belangrijke informatie. Het is een rondleiding met een app. Deze kan ook in het Engels, maar moet het algemene deel ook in het Engels?

11. Wat krijgt u terug van medewerkers en/of leidinggevende over de introductiedag?

Vonden zij het duidelijk/leuk? Zinvol?

Ja. Dit wordt nu al een anderhalf jaar gedaan op deze manier. Door het huis lopen met video's en opdrachten. Ze vinden het leuk.

Bijlage 4

Interview Mirjam Schipper (werkgroep onboarden en inwerken)

1. Wat is uw rol binnen de werkgroep?

Ik ben P&O adviseur bij Divisie 6. Voor P&O is het vanzelfsprekend nu dat als we iets verbeteren dat we dat dan doen in een werkgroep waar mensen vanuit verschillende invalshoeken meedenken. In deze werkgroep zitten bijvoorbeeld Sandra Meij vanuit de P&O Service kant die met name over de administratieve afhandeling gaat, Monique Meijer als projectleider eigenlijk met een specifieke opdracht, en een drietal P&O adviseurs (Inja, Mientje en ik). Op deze manier zit ik erbij om mee te denken aan hoe kunnen we het inwerken en onboarden verbeteren?

2. Welke processen zijn er bij u bekend op het gebied van onboarden & inwerken?

→ denk aan centraal en decentraal

Nou als ik bedenken vanaf het moment dat we nu hebben bepaald van dan begint het onboarden, dat is als een leidinggevende en een medewerker er uit zijn na het sollicitatiegesprek van nou we willen met elkaar door.

Dan start de hele fase. Wat er dan nog niet zozeer centraal geregeld is is dat de leidinggevende dan een soort leidraad krijgt van oké hoe voer je dan een arbeidsvoorwaardengesprek of wat vertel je de medewerker al in die fase om de medewerkers goed naar binnen te halen, wat stem je af? Wat heeft hij/zij van jou nodig en andersom, houtje touwtje. Dan is vervolgens het indiensttredingsproces wel helder, hoe wordt iemand aangemeld als nieuwe medewerker, wat is daar allemaal voor nodig (selfservice). Contract rolt er automatisch uit. Dan gaat er ook centraal automatisch een bericht naar ICT om een account aan te maken en diegene komt automatisch op de lijst voor de centrale introductie dus dat is centraal geregeld. De uitnodiging verloopt ook soepel.

Vervolgens komt er iemand op de werkvloer en dan is er wel een format van een inwerkoverzicht maar dat zie ik in de praktijk niet heel vaak gebruikt worden, dus dat kan beter. En de vraag is ook of we daar alles in hebben zitten, om de medewerker zich zo snel mogelijk welkom te laten voelen en zo efficiënt mogelijk aan het werk te zetten. Dit gebeurt vaak hoe de leidinggevend vinden dat ze logisch vinden. Er wordt gebruik gemaakt van aparte checklists, iedereen doet het nu op zijn/haar eigen manier.

3. Centraal

Ik denk dat het centraal nooit lukt om voor alle afdelingen, divisies en functies een overzichtelijk lijstje van te maken want het kan heel specifiek zijn van waar men op ingewerkt moet worden. Ik denk dat we wel een grovere lijst van waar men aan moet denken kunnen leveren, de specifieke invulling hiervan moet decentraal blijven. Dat is in ieder geval pragmatischer. Men wordt nog niet goed ingewerkt. Er zullen best wel eens medewerkers zijn die tussen wal en schip vallen en die zich eenzaam voelen en alles zelf moeten uitzoeken. Er zullen ook zeker afdelingen zijn waar alles perfect gaat. Leidinggevend weten vaak niet goed wat ze dan moeten bespreken. Er is dus laatst gezegd van dat de leidinggevende het salaris moet bespreken met de nieuwe medewerker. Zodra een

medewerker gevraagd of er iets is geregeld wat betreft vergoeding wordt er naar P&O verwezen. Dus in Divisie 6 staat een standaard mail klaar met gegevens voor de nieuwe medewerkers, secundaire arbeidsvoorwaarden.

Formulier → Toegestuurd gekregen.

De hulp bij onboarding wordt gemist. Ik moet ook heel vaak het vervolg van de indiensttreding uitleggen, hier hebben we een format voor.

4. Mist er iets bij het onboarden & inwerken?

Ik hoor hier niet heel erg veel over terug. Maar ik hoor wel eens klachten over de bevoegdheden, dat deze te laat geregeld zijn, dat mensen pas te laat hun ICT account krijgen of hun kleding krijgen of hun pasjes krijgen. Dat zijn technische factoren, inhoudelijk heb ik niet veel gehoord. Men vindt die App tijdens de introductiebijeenkomst wel leuk. Medewerkers van Divisie 6 vinden wel dat er weinig informatie over die specifieke Divisie wordt gegeven. Want het gebouw is niet het gebouw waar de introductie plaatsvindt. Een ander gemis is het feit dat de introductie niet in het Engels is, medewerkers hadden het gevoel dat ze er niet bij hoorden.

Er zijn ook suggesties als we kunnen veel meer investeren in het verbinden van nieuwe medewerkers. Bijvoorbeeld na een bepaalde tijd een terugkomdag of een intervisie, waar liep je tegen aan et cetera. Misschien voelt men zich hierdoor meer gezien en welkom in de organisatie. Ik weet niet hoe tevreden/ontevreden zijn over hoe ze op de afdeling zelf worden ingewerkt. Daar hoor ik verschillende verhalen over. Het hangt ook heel erg af van de leidinggevende.

Een suggestie is doe maandelijks in de nieuwsbrief alle namen van de nieuwe medewerkers. Alle nieuwe. Dit lijkt mij als nieuwe medewerker best oké. Per divisie voorstellen. We hebben ook onderzoeksinstituten waarin verschillende afdelingen samenwerken, daar wordt eens in de zoveel tijd een boekje uitgegeven met wat er zoal speelt binnen het instituut. Ook staan er altijd op een bepaalde pagina de nieuwe medewerkers.

5. Hoe heeft u het zelf ervaren?

Ik ben volledig in het diepe gegoooid. Ik heb wel de centrale introductie gehad maar heb geen uitleg gehad over hoe de systemen werken, geen actieve kennismaking met mijn collega's. Wel formeel een einde proeftijd gesprek maar dat was weinig inhoudelijk. De leidinggevende kon hier slecht over oordelen. Ik ben redelijk aan mijn lot overgelaten. Ik ben bij Divisie 6 terecht gekomen na het werken bij de stafdienst en daar was het nog minder de begeleiding, dit deed de manager bewust, zo kan je je eigen weg vinden. Ik voelde me best wel eenzaam. Dat had je makkelijk kunnen verhelpen met actief contact met collega's. De lunch op de introductiedag is te weinig, hierna zullen collega's snel verder gaan met hun werkzaamheden.

Bijlage 5

Interview Sandra Meij (werkgroep onboarden en inwerken)

1. Rol binnen de werkgroep?

Meedenken en vooral vanuit de kant P&O Front-Office.

2. Welke processen bij jou bekend?

Decentraal: weet ik niet

Centraal: arbeidsvoorwaarden gesprekken deden wij en dit doet de leidinggevende/afdeling nu zelf (dus inschaling en secundaire arbeidsvoorwaarden). P&O begeleidt vooral. In dienst treden wordt via self-service zelf gedaan, maar bij fouten kom je daar nu lastig achter. Wij controleren alleen bij de introductie. Het gaat nu echter wel sneller.

1. Wat kan decentraal?

Informatie over secundaire arbeidsvoorwaarden, dit wordt nu op de afdeling gedaan. Door middel van een boekje of een filmpje. Voor een afdeling is dit een lastig onderdeel om zelf op te pakken. Nu is er geen grip en weet P&O niet wat er gebeurt. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn wel erg belangrijk voor nieuwe medewerkers. De reiskosten is bijvoorbeeld veranderd vorig jaar, maar de leidinggevende kunnen dit niet weten.

2. Wat moet decentraal blijven?

Het inwerken op de afdeling en algemene regels binnen het ziekenhuis over veiligheid (brandveiligheid). Ook met het risico dat je niet weet wat ze doen.

3. Hoe ben je zelf ingewerkt?

Heel lang geleden (2002). Wat komt er en wat ga je doen (geen inwerkprogramma). Eerst had elke divisie zijn 'eigen P&O'.

Bij een nieuwe medewerker op P&O is hetzelfde gedaan.

4. Wat weet je al over de behoefte van medewerkers en leidinggevende over onboarden en inwerken?

Niks.

5. Hoe zou je het liefst ingewerkt willen worden?

Een contactpersoon (buddy) hebben om vragen aan te kunnen stellen.

Bijlage 6

Enquête leidinggevenden



Enquête onboarden & inwerken (leidinggevenden)

Beste leidinggevende,

Bedankt dat u wilt meewerken aan het onderzoek over onboarden en inwerken.

Onderstaand vindt u de vragenlijst. De resultaten worden geheel anoniem verwerkt.

Wij willen u vragen de vragenlijst voor 31 maart 2017 in te vullen.

Met vriendelijke groet,

Namens P&O

Smahane Bouchkaren & Suze Krantz
Studenten Hogeschool Leiden



Enquête onboarden & inwerken (leidinggevenden)

* 1. Ik ben een leidinggevende bij/in:

- ☐ Divisie I
- ☐ Divisie II
- ☐ Divisie III
- ☐ Divisie IV
- ☐ Divisie V
- ☐ Divisie VI
- ☐ (Stafdiensten)

Enquête onboarden & inwerken (leidinggevenden)

Onderstaande vragen gaan over het onboarden binnen uw afdeling.

Onboarden: de periode vanaf het moment waarop de leidinggevende en medewerker na de sollicitatiegesprekken aan elkaar hebben aangegeven dat ze met elkaar verder willen tot het moment waarop de medewerker start met de werkzaamheden.

*** 2. Welke van de onderstaande onderwerpen bespreekt u met een nieuwe medewerker voorafgaand aan zijn/haar indiensttreding?**

- ☐ Functie inhoud
- ☐ Salaris
- ☐ Indiensttredingsdatum
- ☐ Arbeidsduur per week
- ☐ Proeftijd
- ☐ Opzegtermijn
- ☐ Woonwerkverkeerregeling (Fiscale uitruil)
- ☐ Pensioenregeling
- ☐ Persoonlijk budget
- ☐ Verlof
- ☐ Zorgverzekering
- ☐ Overig, namelijk

* 3. Over welke onderstaande onderwerpen krijgt u regelmatig vragen van nieuwe medewerkers?

- ☐ Salaris
- ☐ Indiensttredingsdatum
- ☐ Arbeidsduur per week
- ☐ Proeftijd
- ☐ Opzegtermijn
- ☐ Woonwerkverkeerbeleging (Fiscale uitruil)
- ☐ Pensioenregeling
- ☐ Persoonlijk budget
- ☐ Verlof
- ☐ Zorgverzekering
- ☐ Overig, namelijk

* 4. Op welke onderstaande onderwerpen kunt u moeilijk een antwoord geven?

- ☐ Salaris
- ☐ Indiensttredingsdatum
- ☐ Arbeidsduur per week
- ☐ Proeftijd
- ☐ Opzegtermijn
- ☐ Woonwerkverkeerbeleging (Fiscale uitruil)
- ☐ Pensioenregeling
- ☐ Persoonlijk budget
- ☐ Verlof
- ☐ Zorgverzekering
- ☐ Overig, namelijk

* 5. Hoe kan P&O dit (het bespreken van de arbeidsvoorwaarden) voor u faciliteren?

- ☐ Geen behoefte aan extra hulp
- ☐ Checklist van te behandelen onderwerpen
- ☐ Voorbeeld van een informatieve mail over de vervolgafspraken na het arbeidsvoorwaardengesprek
- ☐ Begeleiding tijdens gesprek met nieuwe medewerker
- ☐ Duidelijke informatiebron voor nieuwe medewerkers waarnaar u kunt verwijzen
- ☐ Anders, namelijk

* 6. Na de aanmelding van de nieuwe medewerker via Selfservice wordt aan de nieuwe medewerker een informatieve mail gestuurd, een arbeidsovereenkomst en een uitnodiging voor de algemene introductieochtend. Welke activiteiten organiseert u verder voor de nieuwe medewerker vóór zijn/haar eerste werkdag?

- ☐ Geen
- ☐ Welkomstmail vanuit de afdeling
- ☐ Kennismakingsgesprek met de leidinggevende
- ☐ Kennismaking met nieuwe collega's
- ☐ Informatie sturen
- ☐ Rondleiding op de afdeling
- ☐ Training/cursus
- ☐ Anders, namelijk

* 7. Voor een nieuwe medewerker is het prettig als hij/zij de eerste werkdag al meteen toegang heeft tot alle systemen. Komt het voor dat deze toegang nog niet verleend is op de eerste werkdag?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, omdat

* 8. De medewerker wordt door P&O uitgenodigd voor de algemene introductieochtend. Bent u tevreden over de inhoud van de introductiedag?

- ☐ Ja
- ☐ Ik weet niet genoeg over de inhoud van de introductiedag om dit te beoordelen
- ☐ Nee, omdat



Enquête onboarden & inwerken (leidinggevenden)

De onderstaande vragen gaan over het inwerken van nieuwe medewerkers

*Het inwerken start op de eerste werkdag van de medewerker.
De volgende vragen gaan over het algemene [inwerkprogramma](#)*

* 9. Maakt u/uw afdeling gebruik van het algemene inwerkprogramma bij indiensttreding - VUmc breed?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, want het is niet prettig in gebruik
- ☐ Nee, ik weet niet dat dit bestond (ga door naar vraag14)

10. Vindt u het inwerkprogramma efficiënt werken?

- ☐ ja
- ☐ Matig
- ☐ Nee

11. Is het inwerkprogramma compleet?

- ☐ Ja
- ☐ Nee, namelijk

12. Zijn er inhoudelijke onduidelijkheden over het inwerkprogramma?

- ☐ Nee
☐ Ja, namelijk

13. Is het inwerkprogramma voldoende overzichtelijk?

- ☐ Ja
☐ Nee, namelijk

14. Wat kan naar uw idee uit het inwerkprogramma worden verwijderd?



Enquête onboarden & inwerken (leidinggevenden)

De volgende vragen gaan over een eventueel eigen inwerkprogramma

* 15. Maakt u of uw afdeling gebruik van een eigen inwerkprogramma voor uw afdeling/divisie?

- ☐ Ja, wilt u dit programma voor onze informatie mailen aan de proces- en kwaliteitsmanager P&O: m.meijer3@vumc.nl
☐ Nee, het inwerken wordt ad hoc gedaan

* 16. Kunnen er onderdelen in groepsverband opgepakt worden (bijvoorbeeld georganiseerd door P&O)?

- ☐ Nee
☐ Ja, namelijk

* 17. Wat doet u/uw afdeling om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers weten welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij hebben?

- ☐ Functietyping doorzetten
- ☐ Uitleg geven over bevoegd- en bekwaamheden
- ☐ Begeleider toewijzen
- ☐ Training/cursus laten volgen
- ☐ Anders, namelijk

18. Wat doet u om uw nieuwe medewerkers zich snel thuis te laten voelen?

* 19. Staat u open voor een interview van max. 30 minuten (in de week van 17 april) over het proces onboarden en inwerken bij VUmc en op uw afdeling?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, mijn naam en emailadres zijn (Uw naam en emailadres worden niet gebruikt bij verwerken de resultaten. Alleen voor plannen van een gesprek.):

20. U bent aan het einde gekomen van deze enquête. Bedankt voor het invullen.

Wanneer u nog op- of aanmerkingen heeft over deze vragenlijst dan kunt u dat in onderstaand tekstvak noteren. Door op de knop gereed te klikken worden uw gegevens verzonden.

Bijlage 7

Enquête medewerkers

Enquête onboarden & inwerken (medewerkers)

Beste medewerker,

Bedankt dat je wilt meewerken aan het onderzoek over onboarden en inwerken.

Onderstaand vind je de vragenlijst. De resultaten worden geheel anoniem verwerkt.

Wij willen je vragen de vragenlijst voor 31 maart 2017 in te vullen.

Met vriendelijke groet,
Namens P&O

Smahane Bouchikaren & Suze Krantz
Studenten Hogeschool Leiden

Enquête onboarden & inwerken (medewerkers)

*** 1. Gegevens**

Leeftijd	
Geslacht M/V	
Functie	

*** 2. Ik ben werkzaam in/bij divisie**

- ☐ Divisie I
- ☐ Divisie II
- ☐ Divisie III
- ☐ Divisie IV
- ☐ Divisie V
- ☐ Divisie VI
- ☐ (Staf)diensten

3. Afdeling

Enquête onboarden & inwerken (medewerkers)

Onboarden

Onderstaande vragen gaan over de informatie die je hebt gekregen van de afdeling gedurende de periode wanneer je bent geselecteerd tot het moment waarop je startte met de werkzaamheden.

* 4. Wat is er aan arbeidsvoorwaarden met jou besproken voorafgaand aan jouw indiensttreding?

- ☐ Functie inhoud
- ☐ Salaris
- ☐ Indiensttredingsdatum
- ☐ Arbeidsduur per week
- ☐ Proeftijd
- ☐ Opzegtermijn
- ☐ Woonwerkverkeerregeling (Fiscale uitruil)
- ☐ Pensioenregeling
- ☐ Persoonlijk budget
- ☐ Verlof
- ☐ Zorgverzekering
- ☐ Overig, namelijk

* 5. Wat miste je aan uitleg over arbeidsvoorwaarden?

- ☐ Salaris
- ☐ Indiensttredingsdatum
- ☐ Arbeidsduur per week
- ☐ Proeftijd
- ☐ Opzegtermijn
- ☐ Woonwerkverkeerregeling (Fiscale uitruil)
- ☐ Pensioenregeling
- ☐ Persoonlijk budget
- ☐ Verlof
- ☐ Zorgverzekering
- ☐ Overig, namelijk

* 6. Was alle informatie duidelijk?

- ☐ Ja
- ☐ Zo nee, wat kon beter:

* 7. Hoe heb je het onboarden ervaren?

Geef het cijfer dat voor jou van toepassing is (1 = negatief, 10 = positief).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

Enquête onboarden & inwerken (medewerkers)

Introductieochtend

P&O organiseert elke 1e werkdag van de maand een algemene introductieochtend. Vraag 8 en 9 gaan over deze introductieochtend.

* 8. Welke onderdelen van de introductieochtend adviseer je te behouden?

- ☐ Petje op-petje af
- ☐ Rondleiding door VUmc
- ☐ Lunch
- ☐ Weet ik niet, ik heb de introductieochtend niet bijgewoond
- ☐ Anders, namelijk

9. Welke onderdelen van de introductieochtend kunnen anders worden vormgegeven en waarom?

10. Wat heb je eventueel gemist?

Enquête onboarden & inwerken (medewerkers)

Inwerken

Op de eerste werkdag start het inwerken in de functie, wat vaak enige tijd in beslag neemt. Wij zijn benieuwd hoe je het inwerken hebt ervaren.

* 11. Door wie ben je ingewerkt?

- ☐ Door mijn leidinggevende
- ☐ Door mijn collega
- ☐ Door niemand
- ☐ Anders, namelijk

* 12. Hoe heb je het inwerken ervaren?

Geef het cijfer dat voor jou van toepassing is (1 = negatief, 10 = positief).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆

* 13. Heb je op-/aanmerkingen over het inwerken?

☐ Nee

☐ Ja, namelijk

* 14. Heb je je als nieuwe medewerker snel welkom gevoeld?

☐ Ja, omdat

☐ Nee, omdat

* 15. Waren de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor jouw functie duidelijk bij de aanvang van jouw werkzaamheden?

☐ Ja

☐ Nee, omdat

* 16. Was het duidelijk wat er van je verwacht werd?

☐ Ja

☐ Nee, omdat

* 17. Had je zonder problemen op de eerste werkdag toegang tot de systemen die je nodig had voor jouw werkzaamheden?

☐ Ja

☐ Nee, omdat

18.

Heb je na de start van je werkzaamheden informatie gehad over:

	Ja	Nee
De intranetsite van P&O (P&O direct)	☐	☐
Selfservice P&O	☐	☐
De wijze waarop je declaraties kunt indienen	☐	☐
Waarvoor je bij P&O terecht kunt	☐	☐
Waar je je salarisstroom kunt vinden	☐	☐
Aanvullende arbeidsongeschiktheidsverzekering	☐	☐

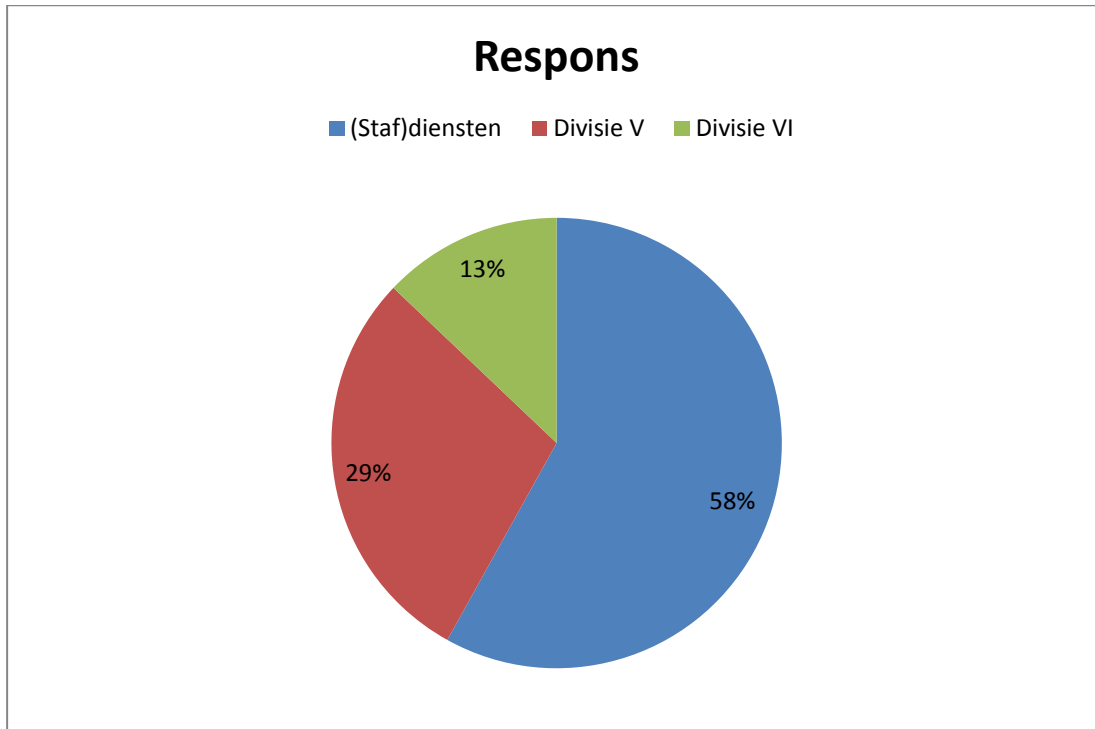
19. Je bent aan het einde gekomen van deze enquête. Bedankt voor het invullen.

Wanneer je nog op- of aanmerkingen hebt over deze vragenlijst dan kun je dat in onderstaand tekstvak noteren. Door op de knop gereed te klikken worden je gegevens verzonden.

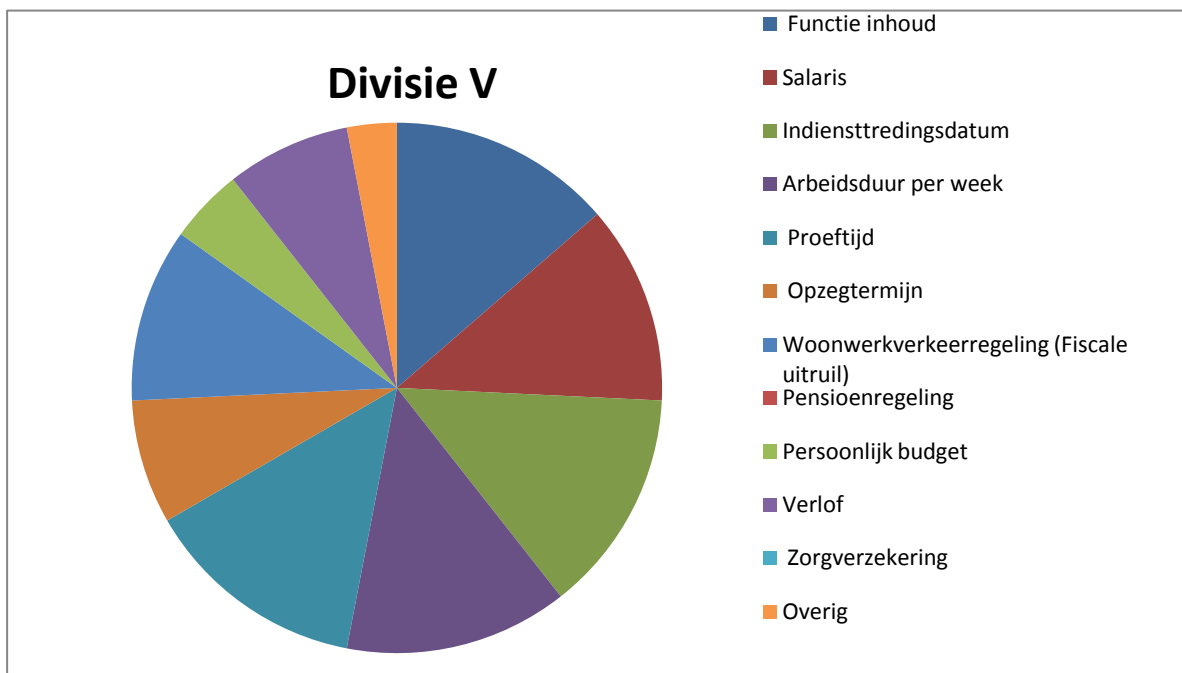
Bijlage 8

Data leidinggevenden

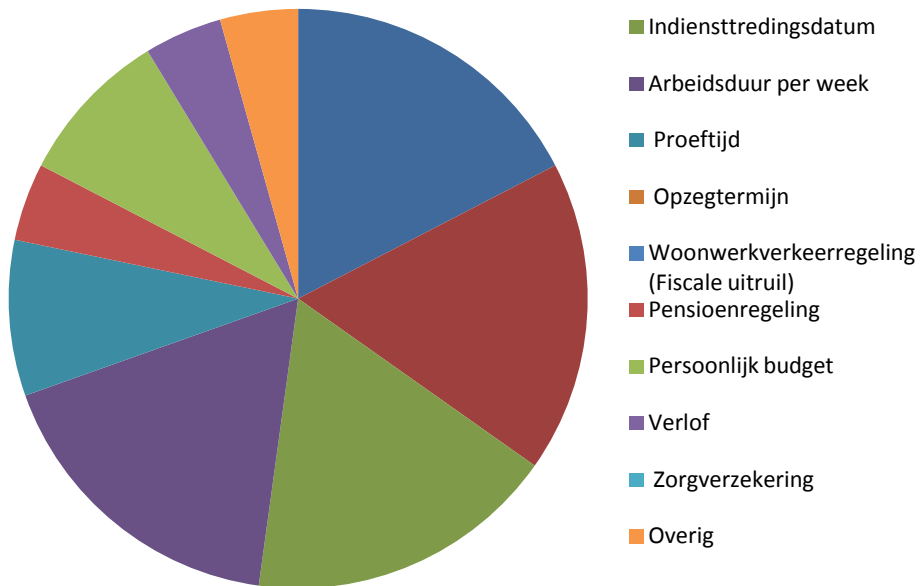
1. Ik ben een leidinggevende bij/in:



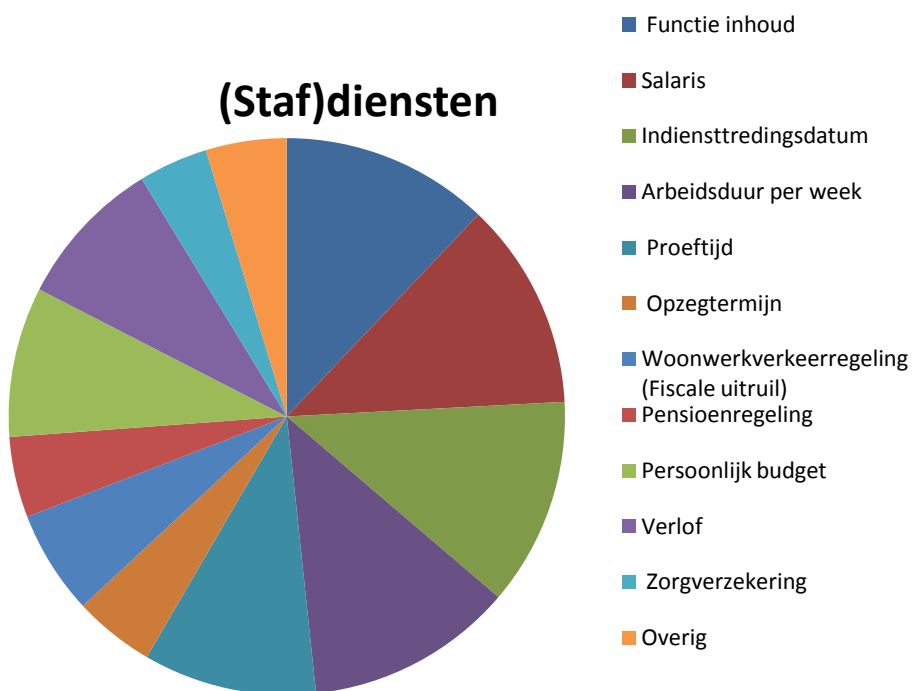
2. Welke van de onderstaande onderwerpen bespreekt u met een nieuwe medewerker voorafgaand aan zijn/haar indiensttreding?



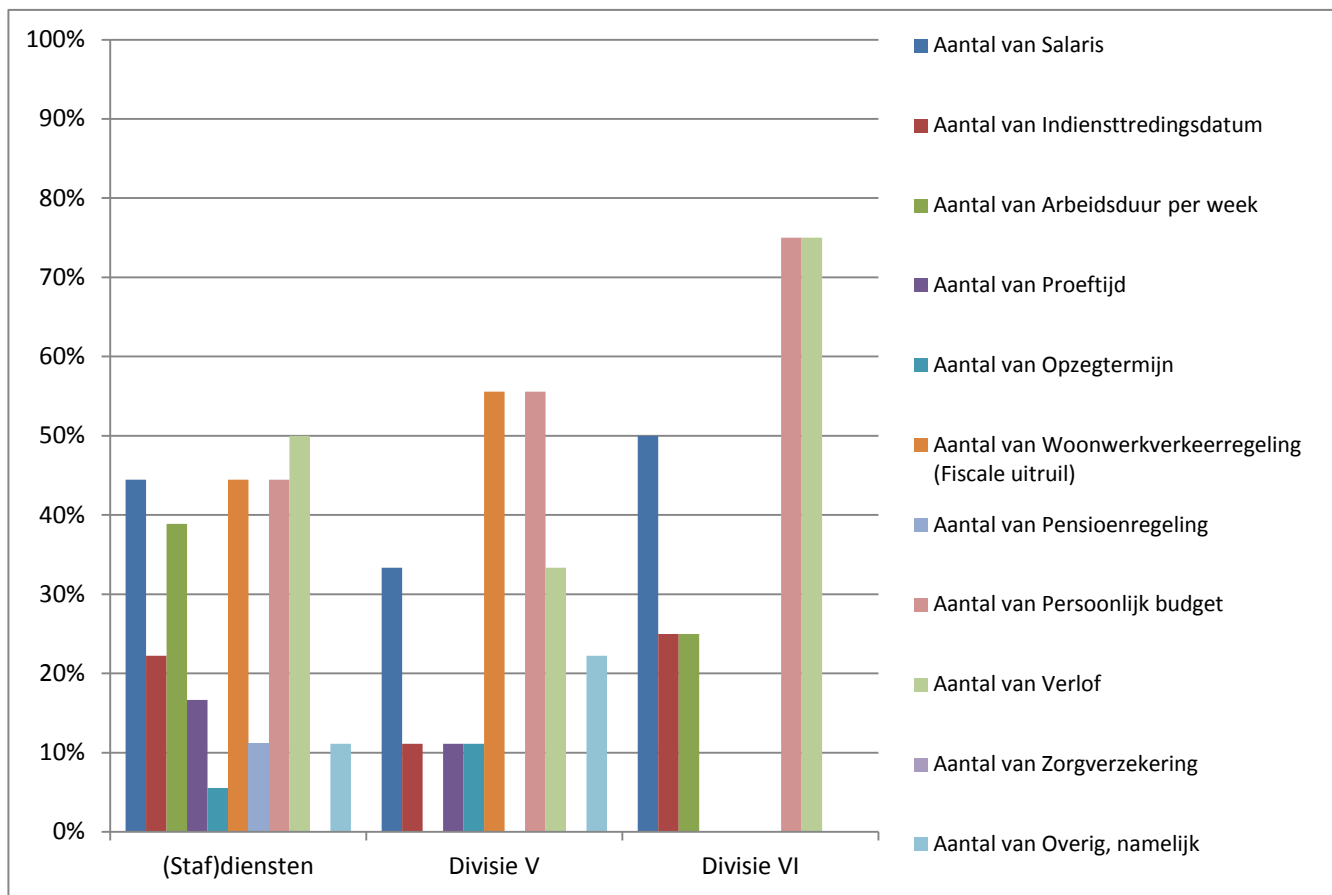
Divisie VI



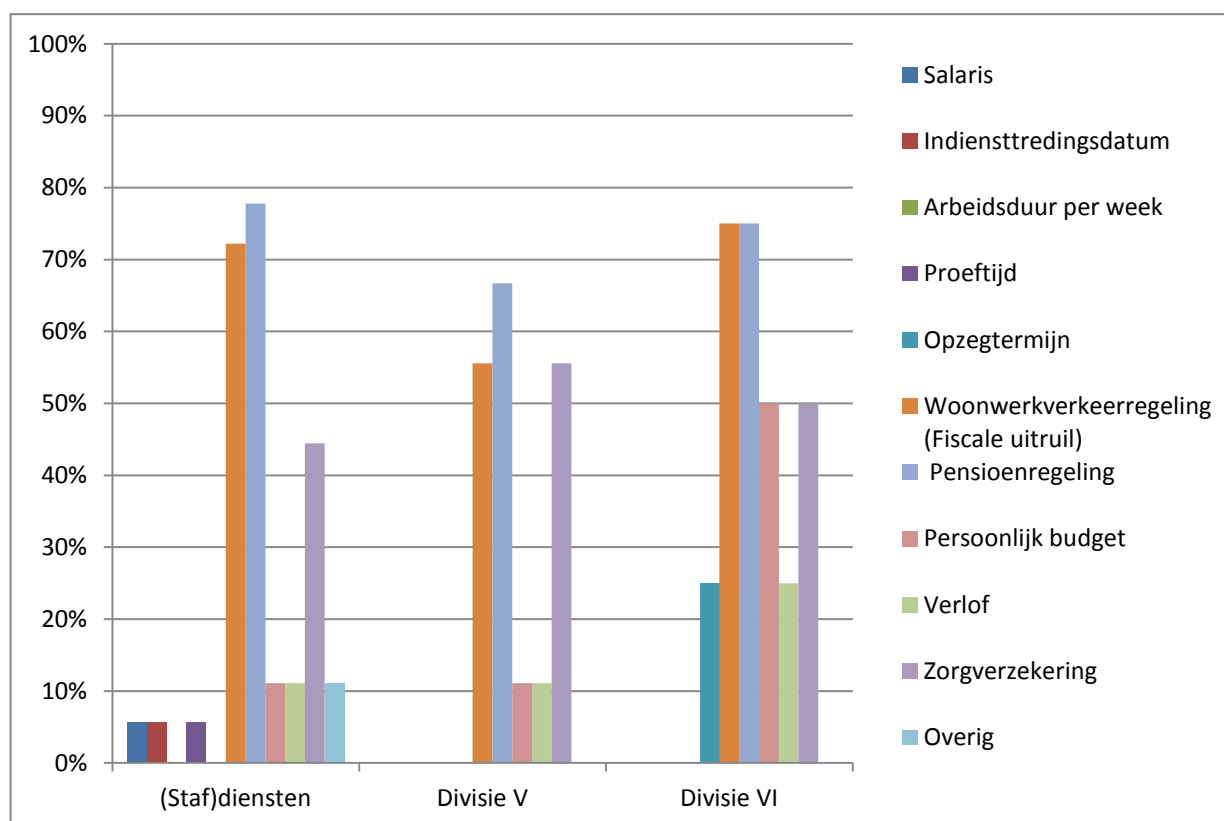
(Staf)diensten



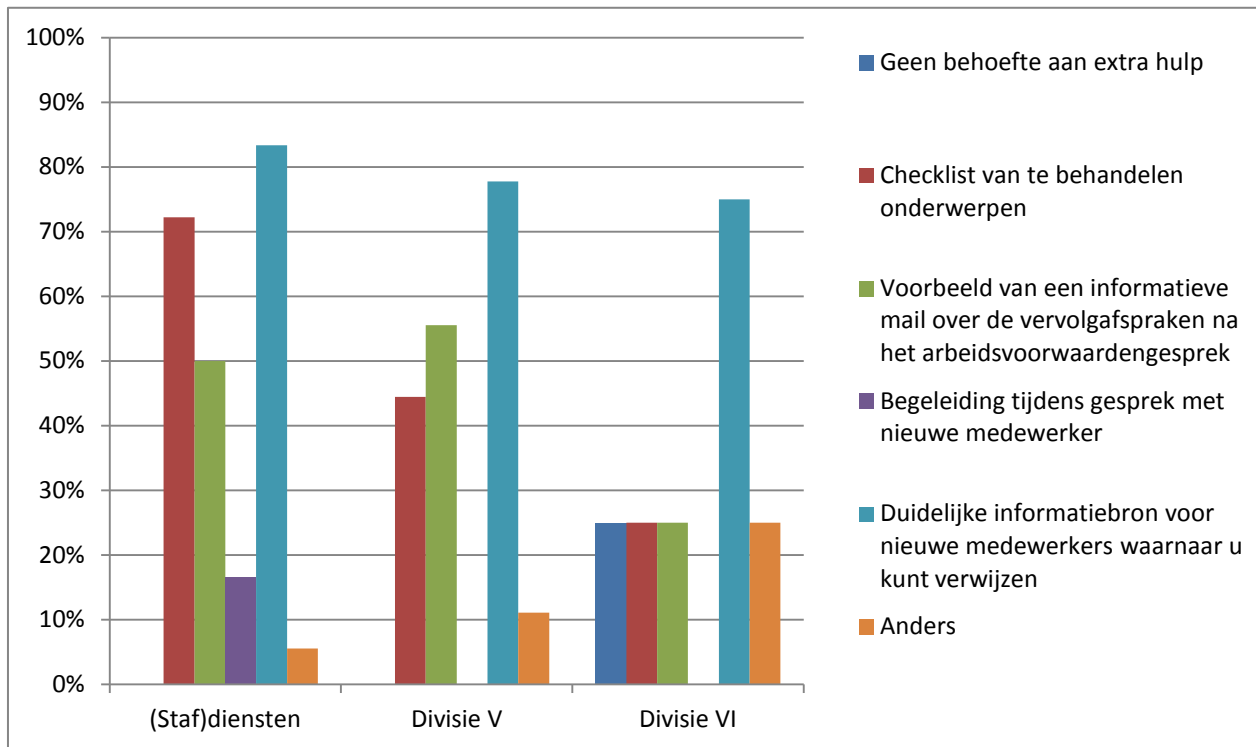
3. Over welke onderstaande onderwerpen krijgt u regelmatig vragen van nieuwe medewerkers?



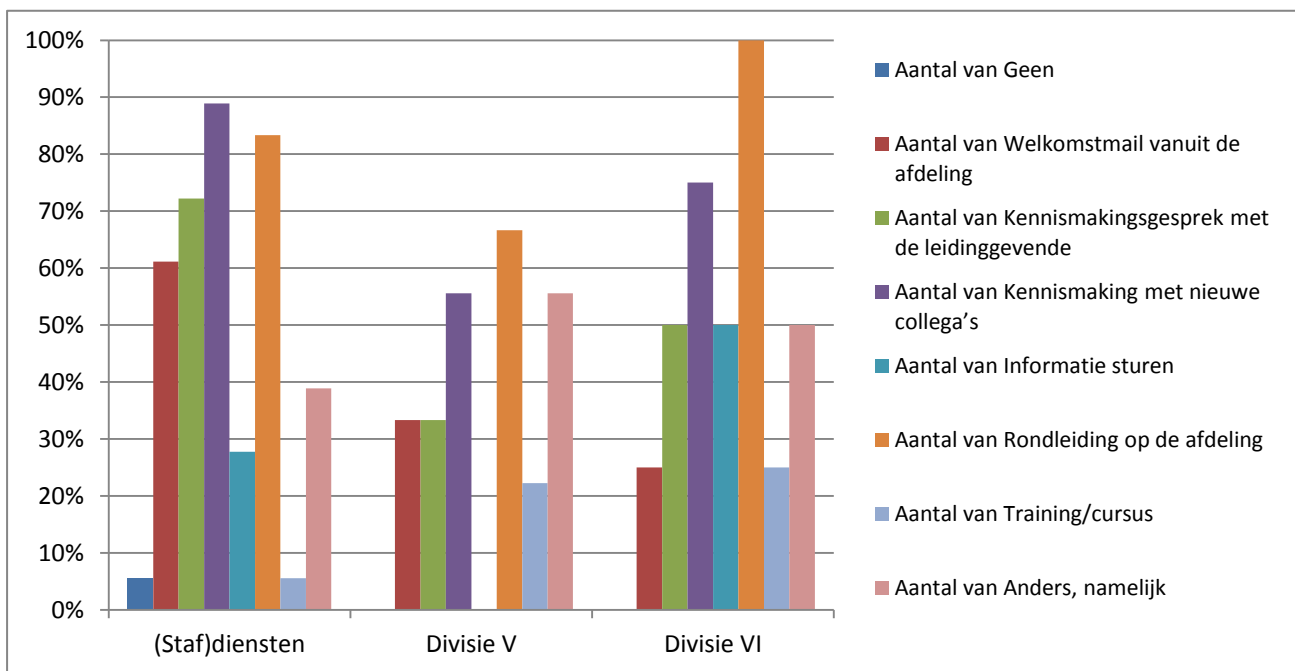
4. Op welke onderstaande onderwerpen kunt u moeilijk antwoord geven?



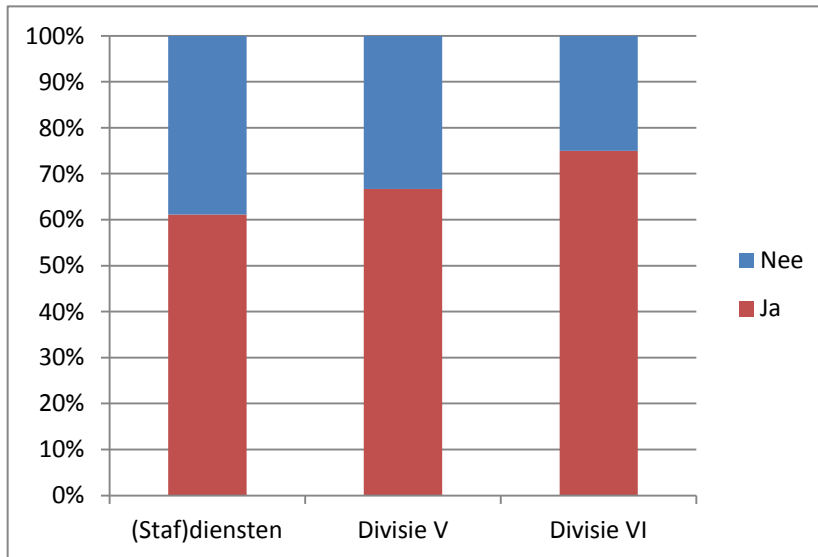
5. Hoe kan P&O dit (het bespreken van arbeidsvoorwaarden) voor u faciliteren?



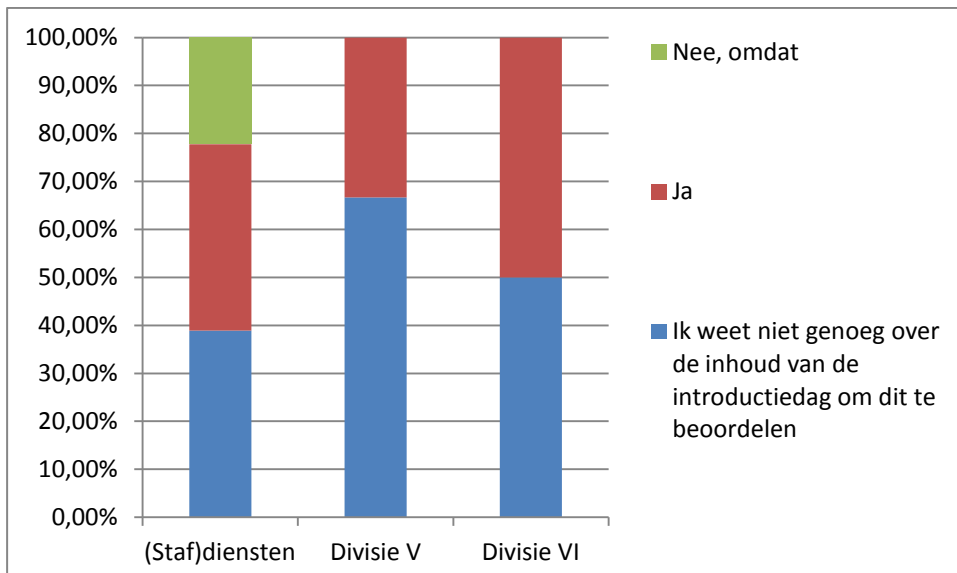
6. Welke activiteiten organiseert u verder voor de nieuwe medewerker vóór zijn/haar eerste werkdag?



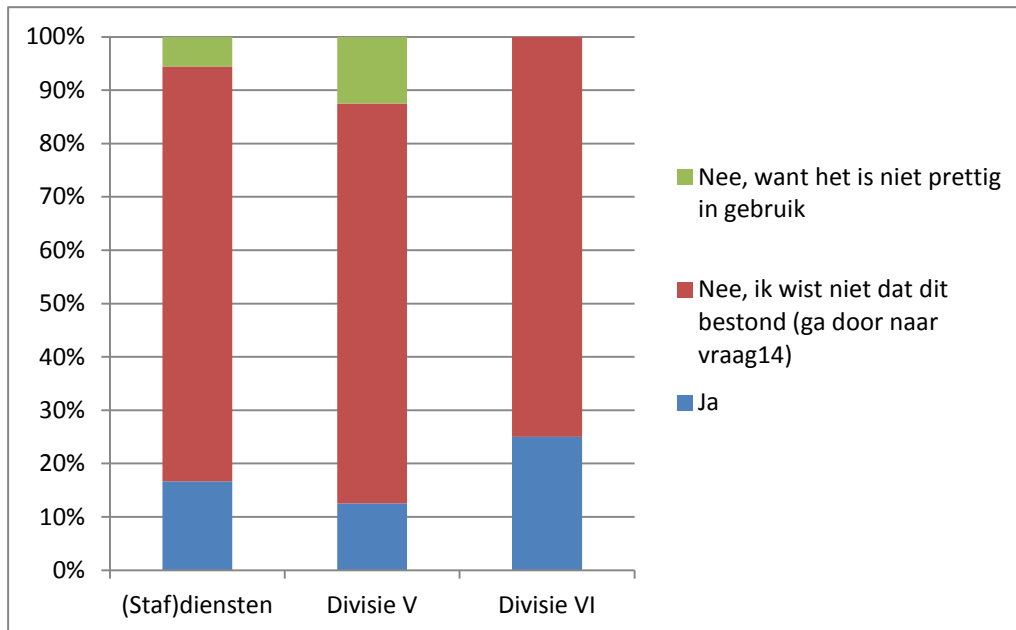
7. Voor de nieuwe medewerker is het prettig als hij/zij de eerste werkdag al meteen toegang heeft tot alle systemen. Komt het voor dat deze toegang nog niet verleend is op de eerste werkdag?



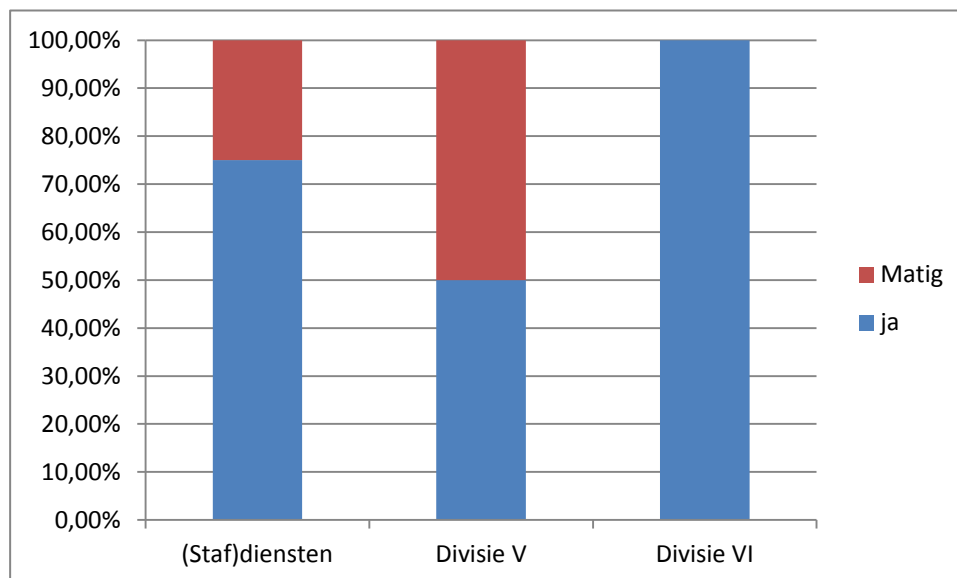
8. De medewerker wordt door P&O uitgenodigd voor de algemene introductieochtend. Bent u tevreden over de inhoud van de introductiedag?



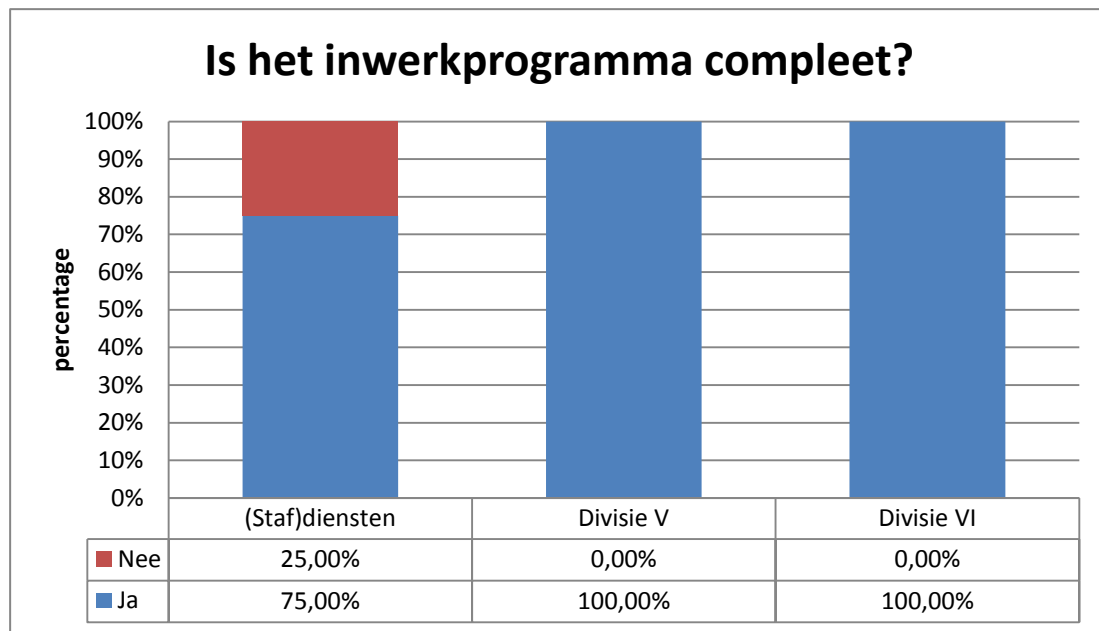
9. Maakt u/uw afdeling gebruik van het algemene inwerkprogramma bij indiensttreding – Vumc breed?



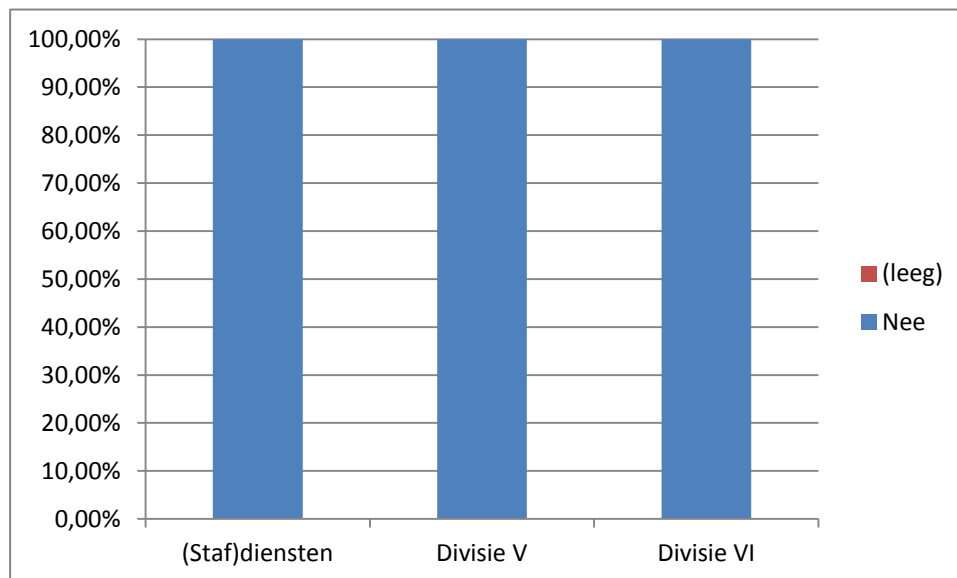
10. Vindt u het inwerkprogramma efficiënt werken?



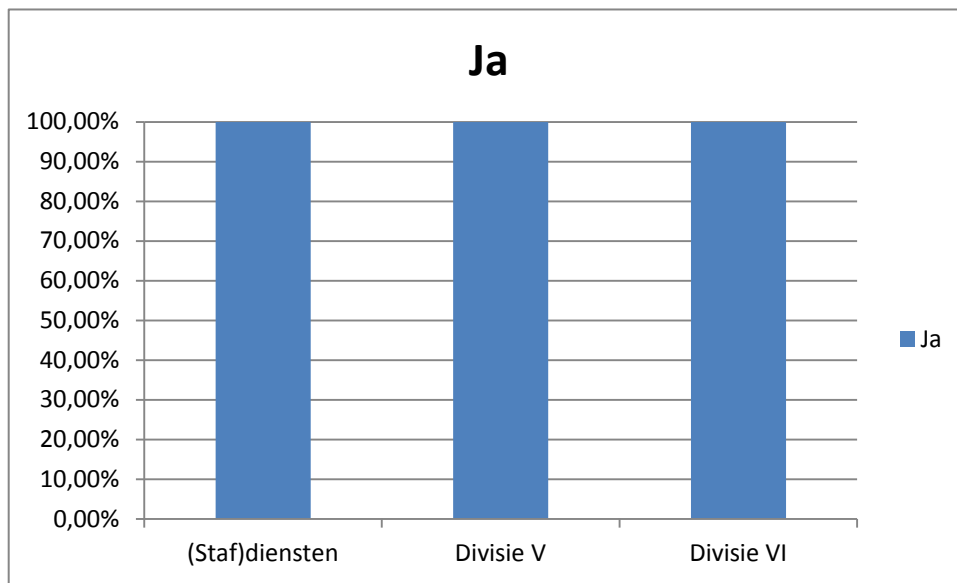
11. Is het inwerkprogramma compleet?



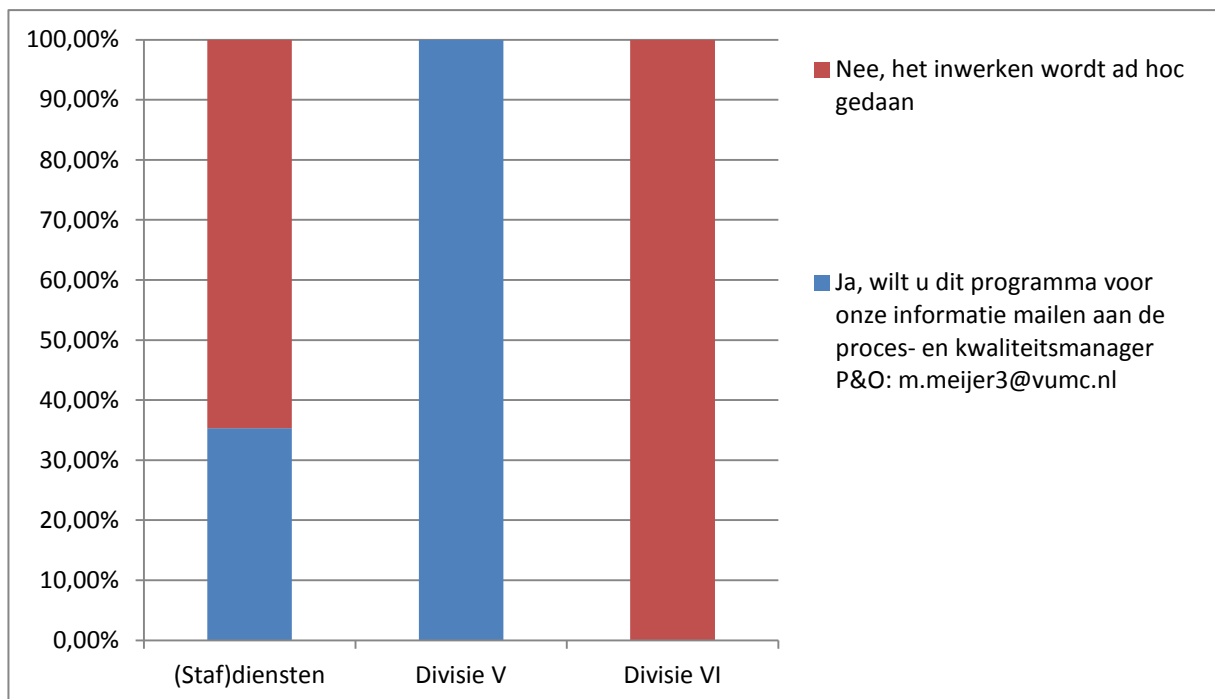
12. Zijn er inhoudelijke onduidelijkheden over het inwerkprogramma?



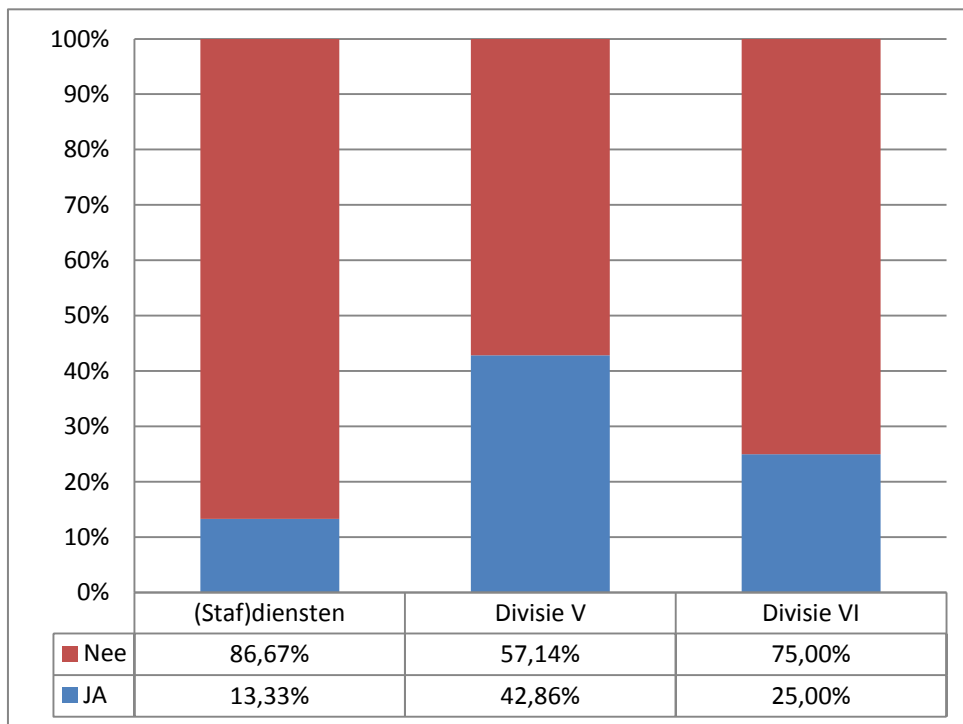
13. Is het inwerkprogramma voldoende overzichtelijk?



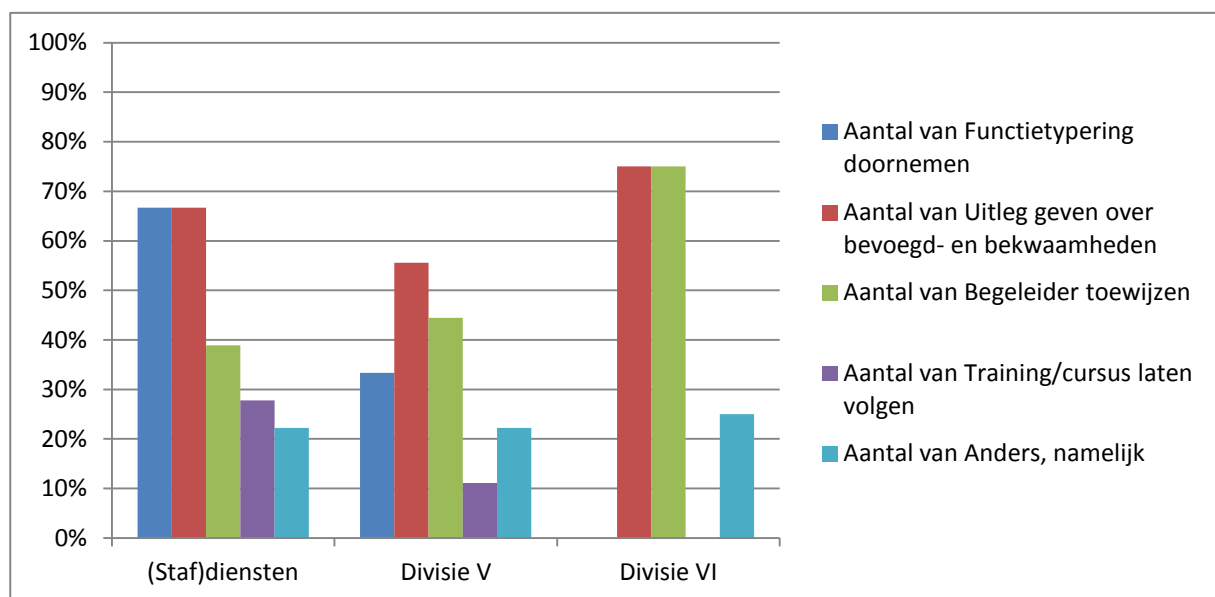
15. Maakt u of uw afdeling gebruik van een eigen inwerkprogramma voor uw afdeling/divisie?



16. Kunnen er onderdelen in groepsverband opgepakt worden (bijvoorbeeld georganiseerd door P&O?)



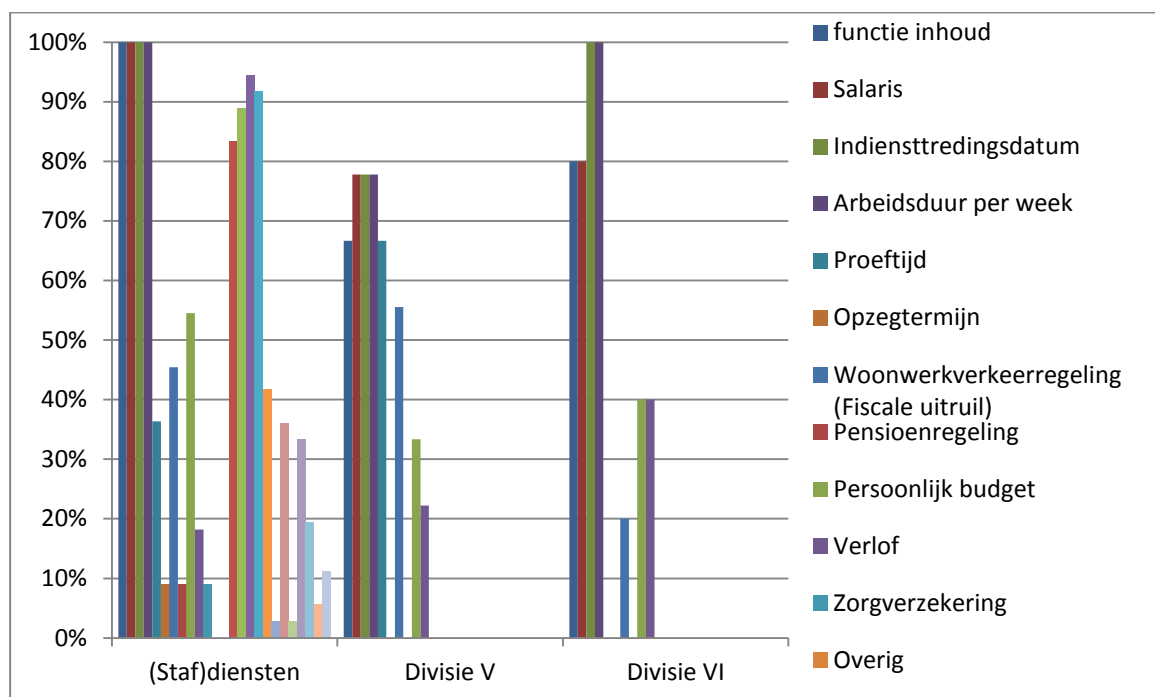
17. Wat doet u/uw afdeling om ervoor te zorgen dat nieuwe medewerkers weten welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zij hebben?



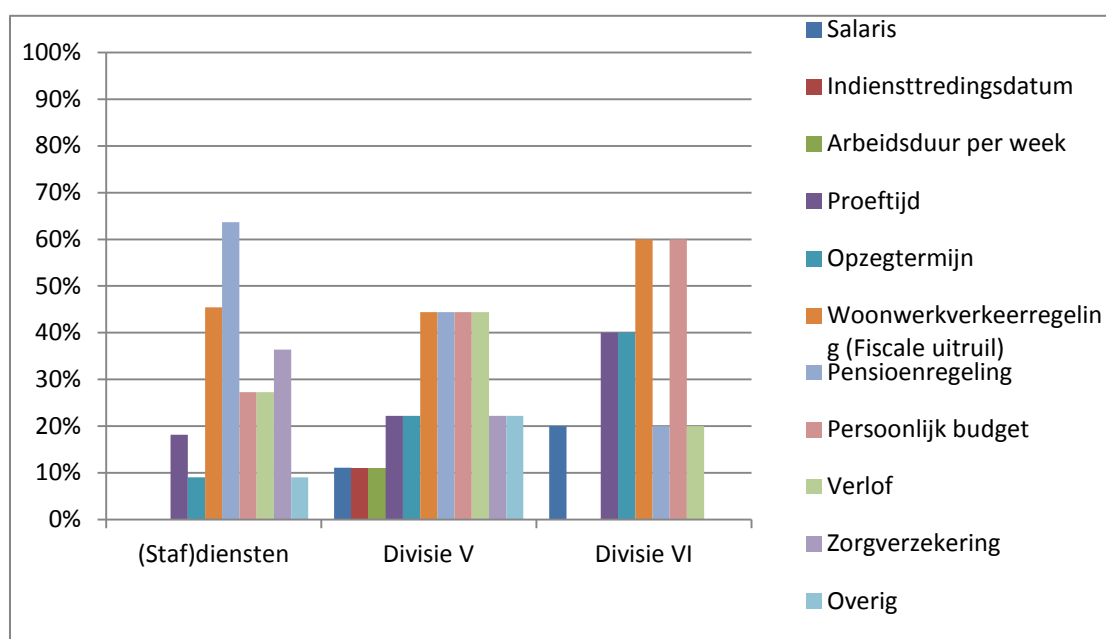
Bijlage 9

Data medewerkers

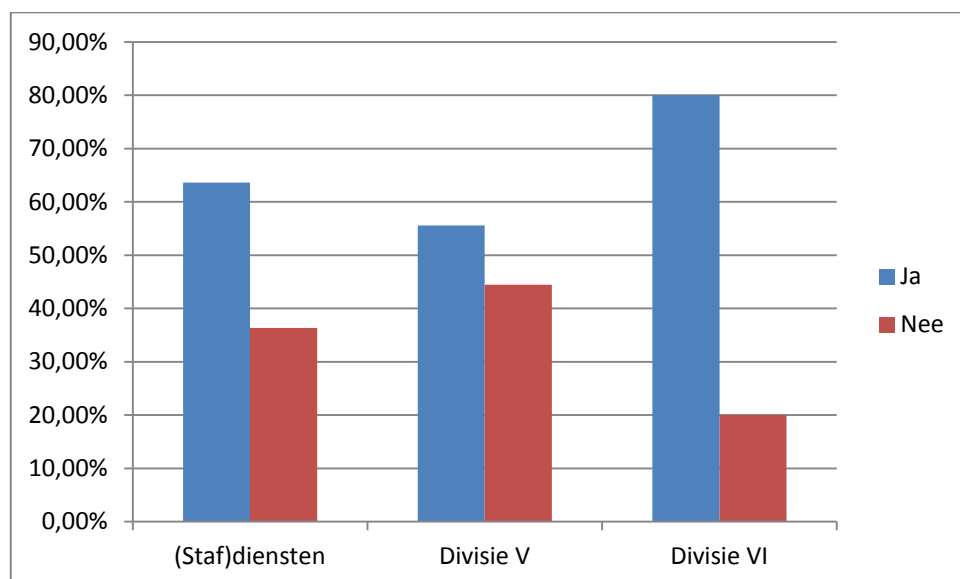
4. Wat is er aan arbeidsvoorwaarden met jou besproken voorafgaand aan jouw indiensttreding?



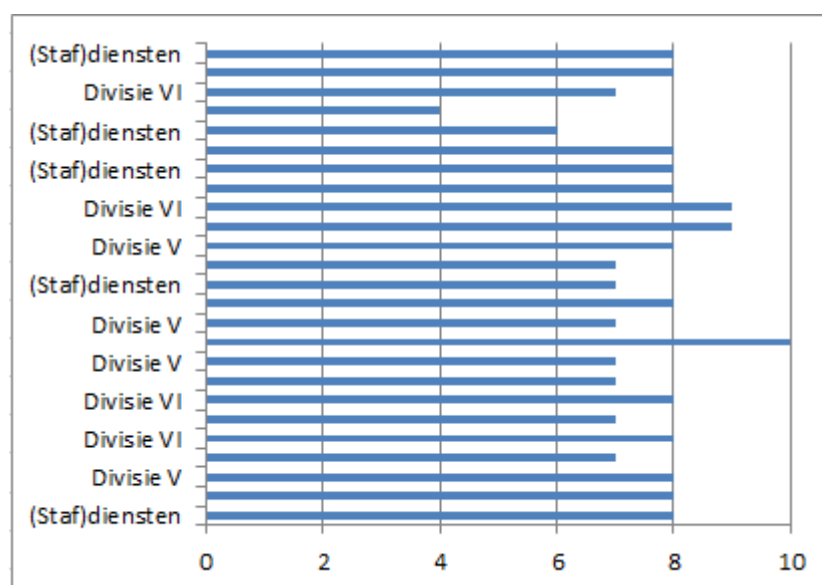
5. Wat miste je aan uitleg over arbeidsvoorwaarden?



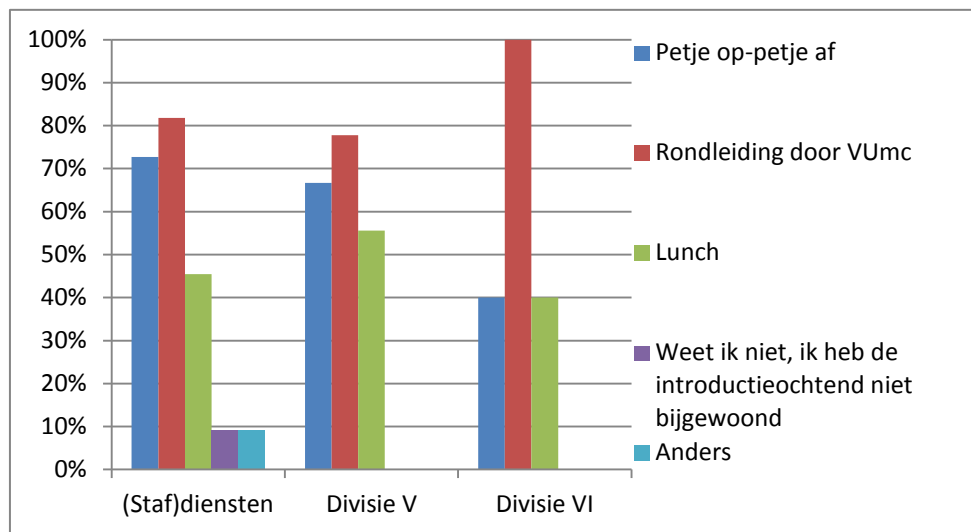
6. Was alle informatie duidelijk?



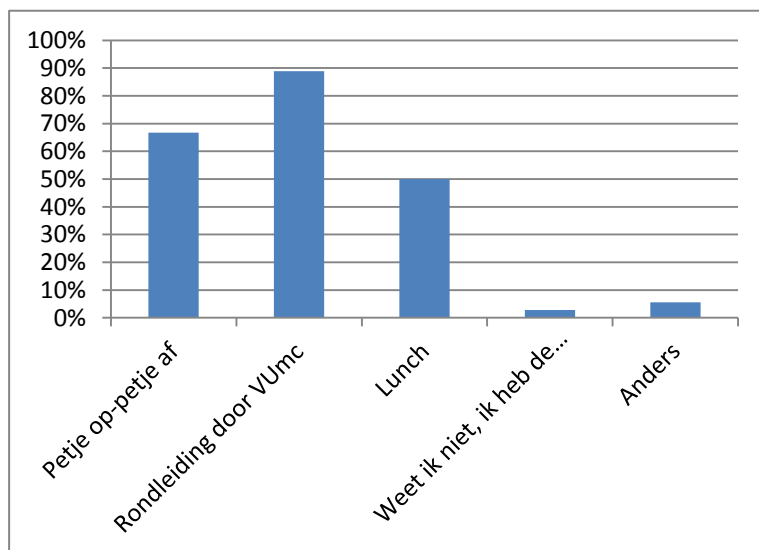
7. Hoe heb je het onboarden ervaren?



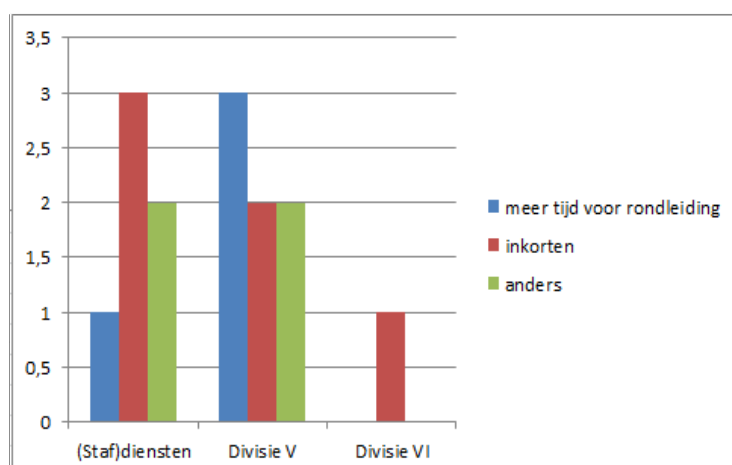
8. Welke onderdelen van de introductieochtend adviseer je te behouden?



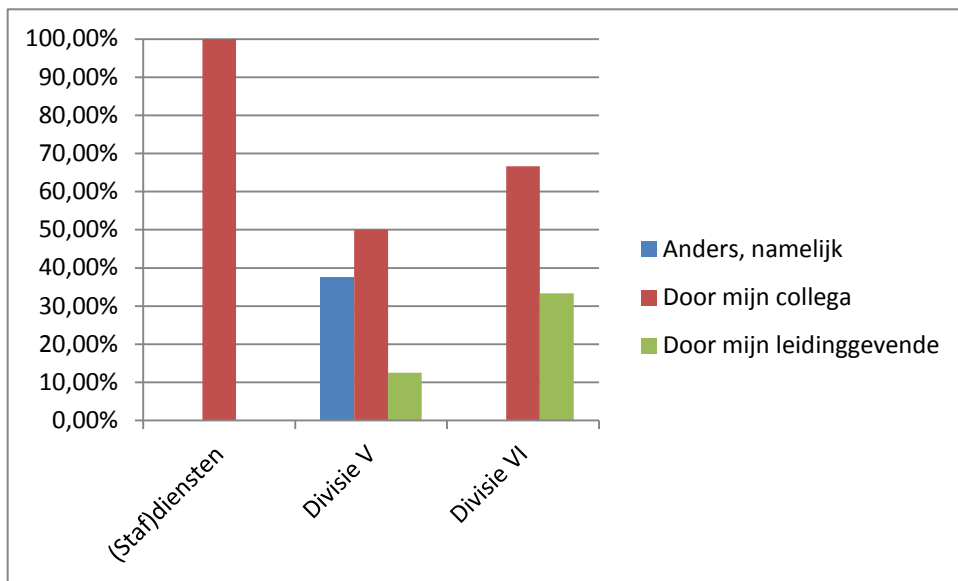
9. Welke onderdelen van de introductieochtend kunnen anders worden vormgegeven en waarom?



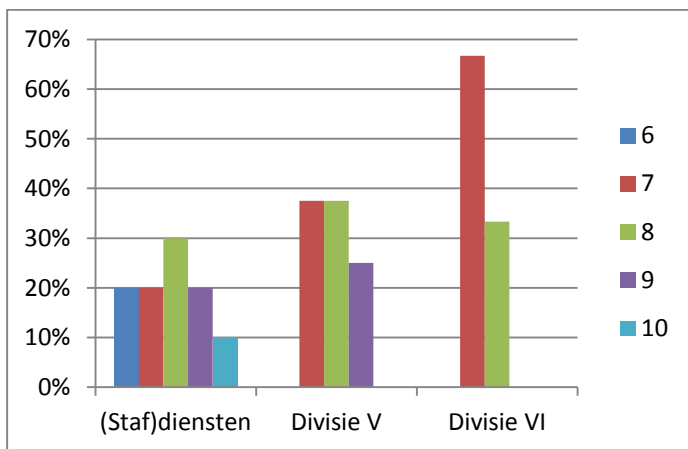
10. Wat heb je eventueel gemist? (in getallen)



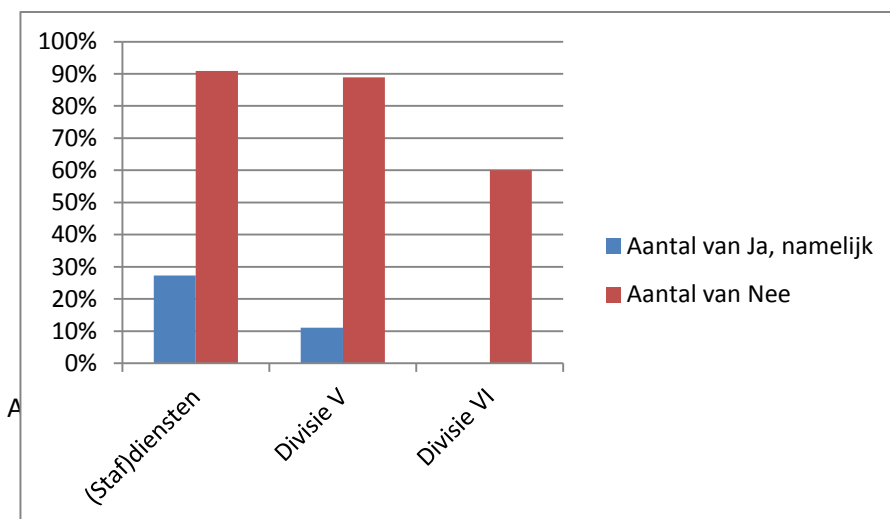
11. Door wie ben je ingewerkt?



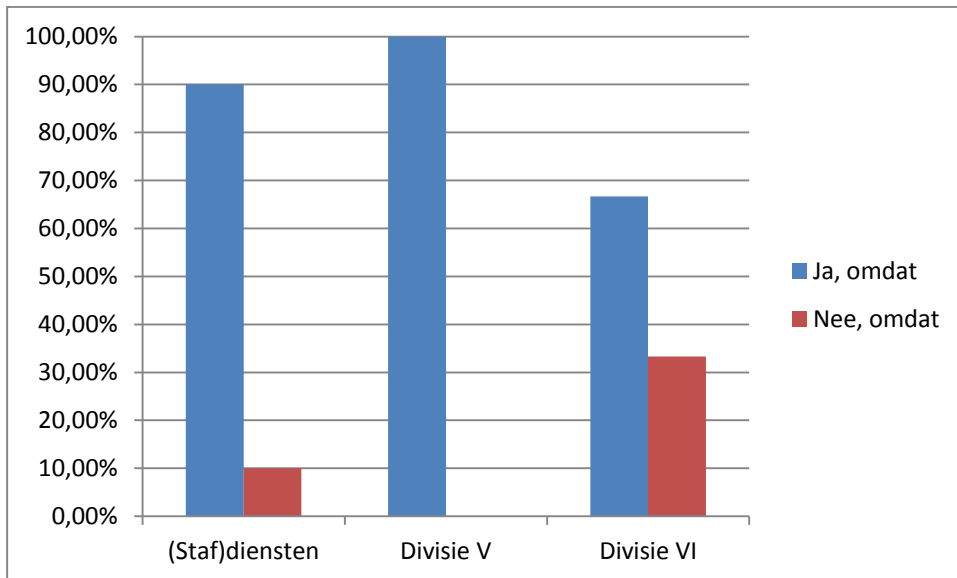
12. Hoe heb je het inwerken ervaren?



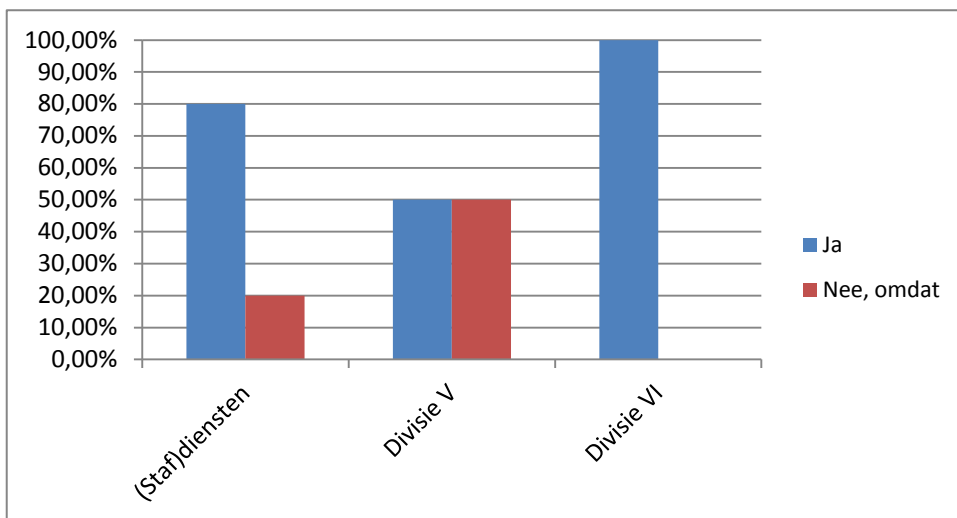
13. Heb je op-/aanmerkingen over het inwerken?



14. Heb je je als nieuwe medewerker snel welkom gevoeld?



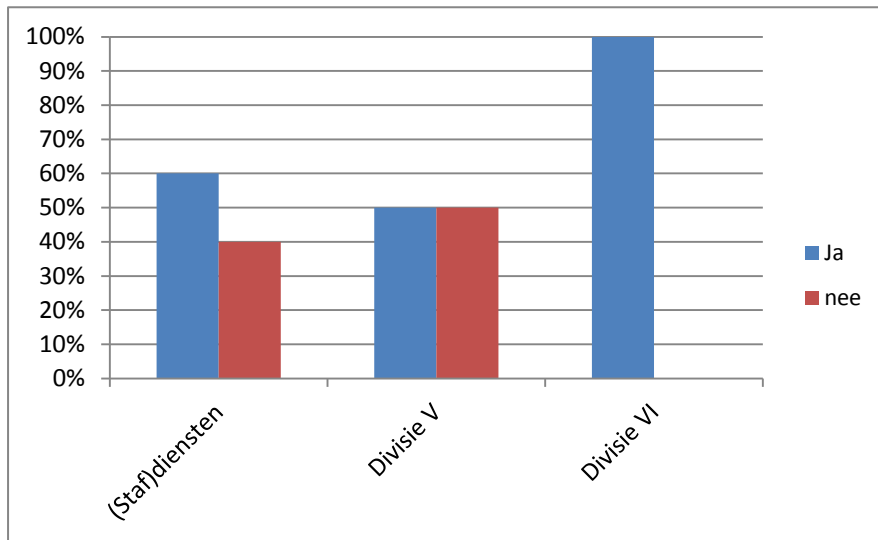
15. Waren de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor jouw functie duidelijk bij de aanvang van jouw werkzaamheden?



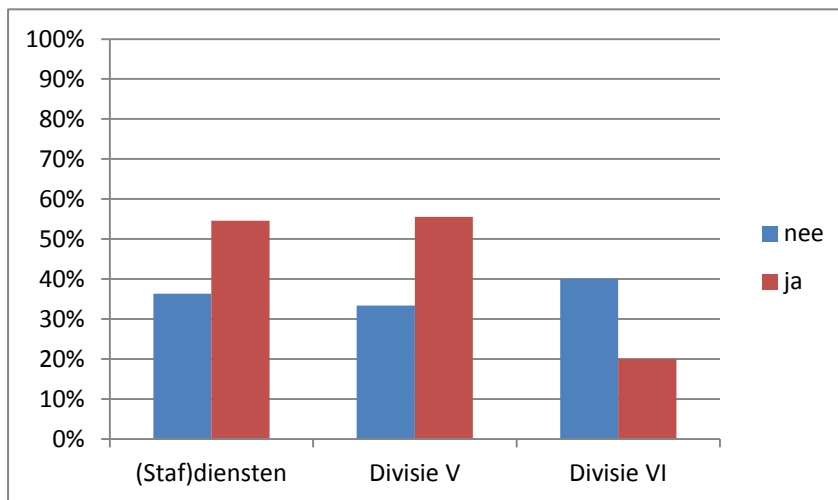
16. Was het duidelijk wat er van je verwacht werd?



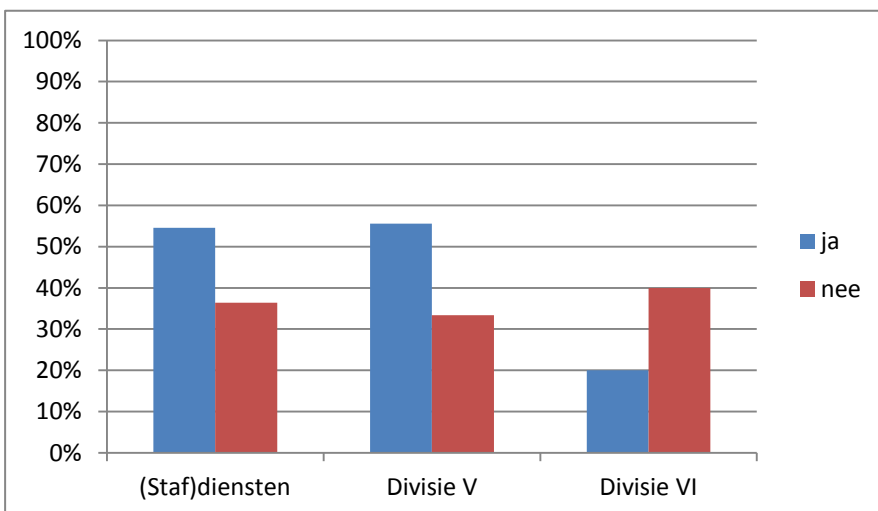
17. Had je zonder problemen op de eerste werkdag toegang tot de systemen die je nodig had voor jouw werkzaamheden?



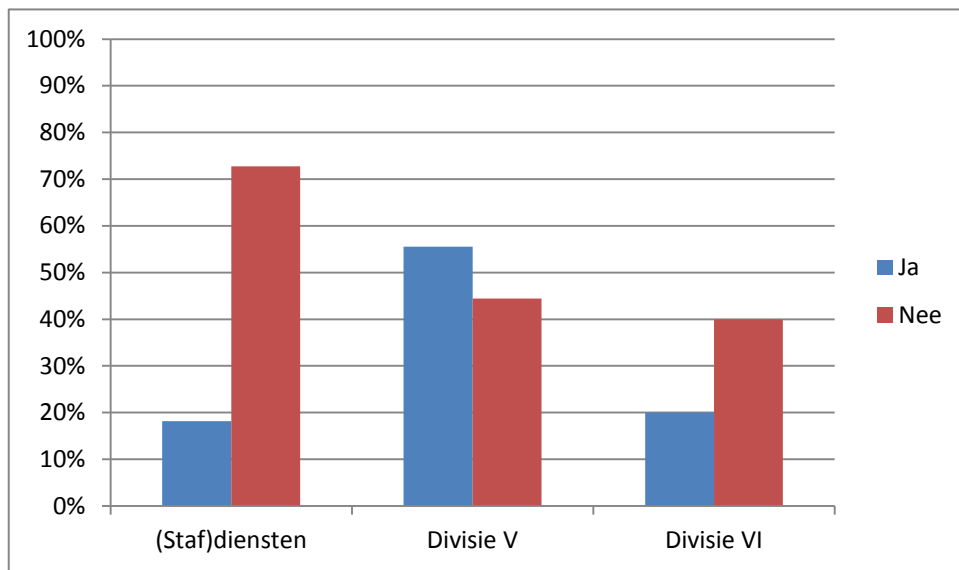
18. De intranetsite van P&O (P&O direct)



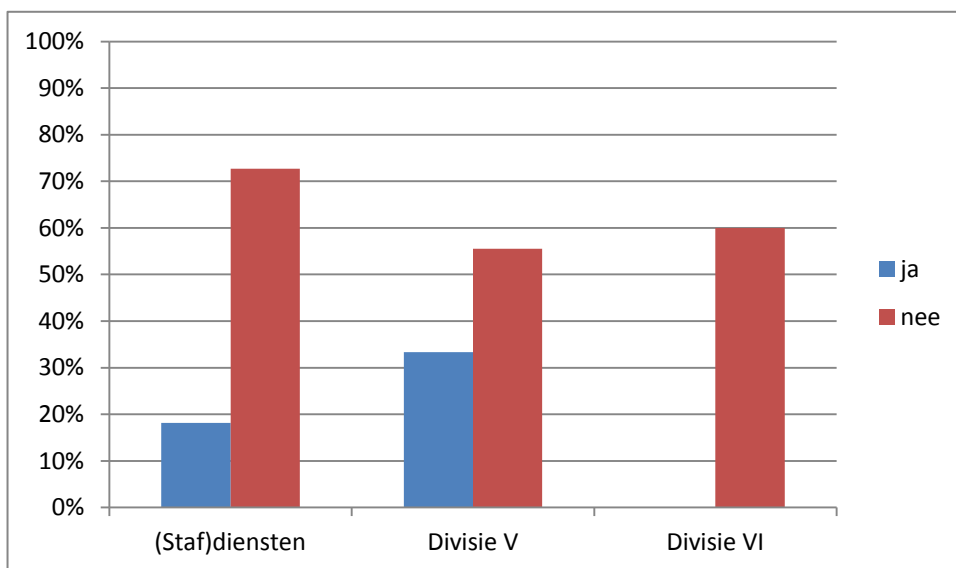
Selfservice P&O



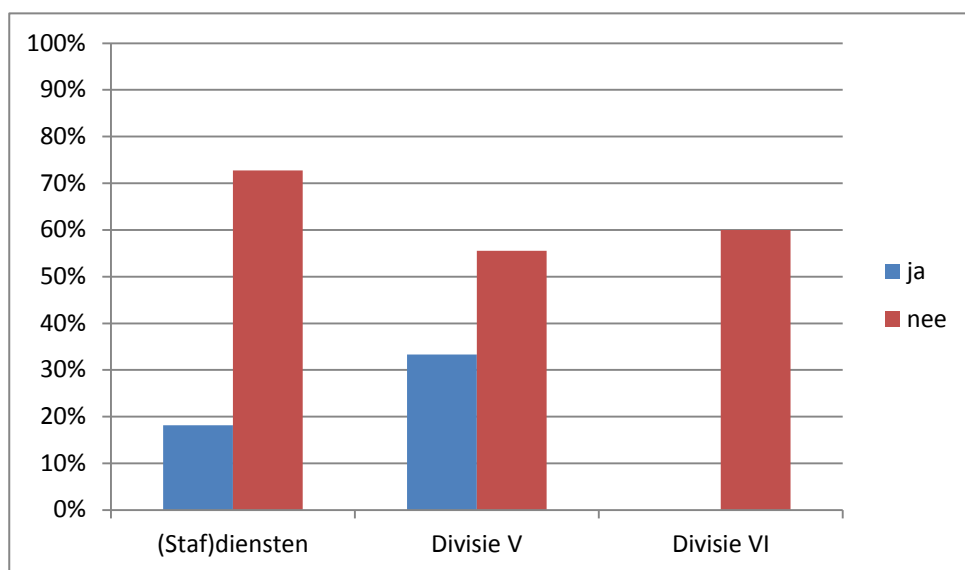
De wijze waarop je declaraties kunt indienen



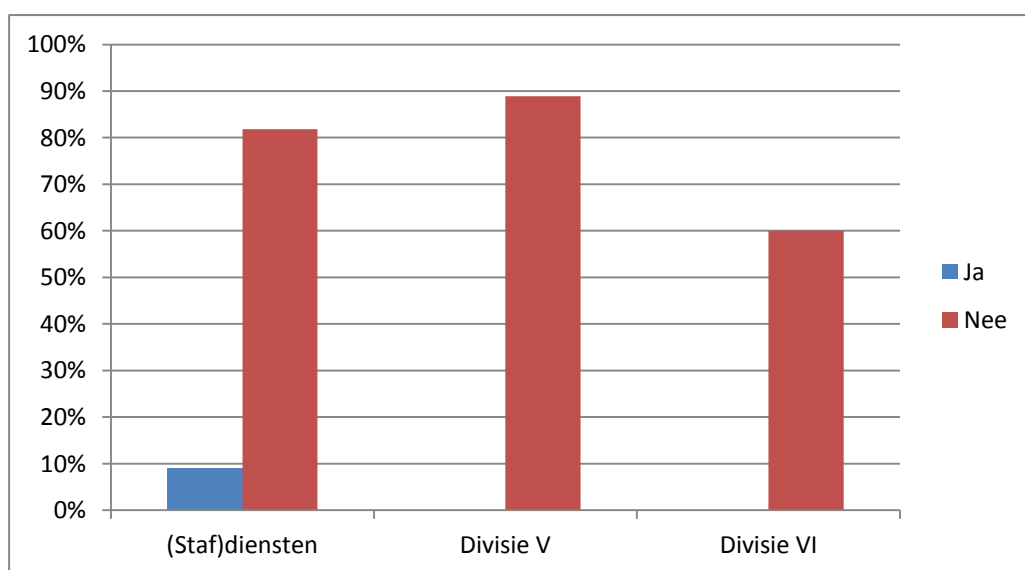
Waarvoor je bij P&O terecht kunt



Waar je je salarisstrook kunt vinden



Aanvullende arbeidsongeschiktheidsverzekering

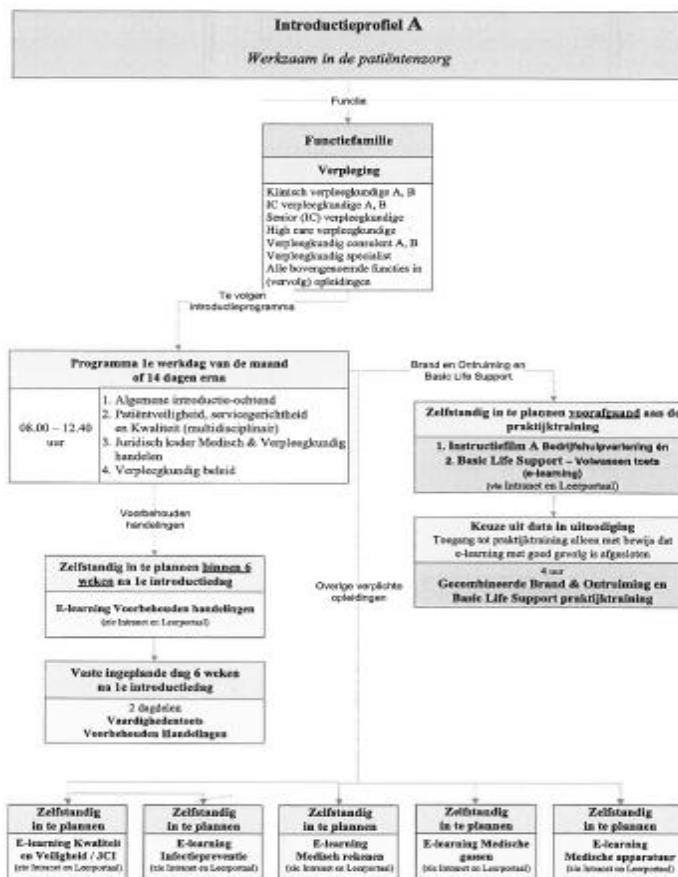
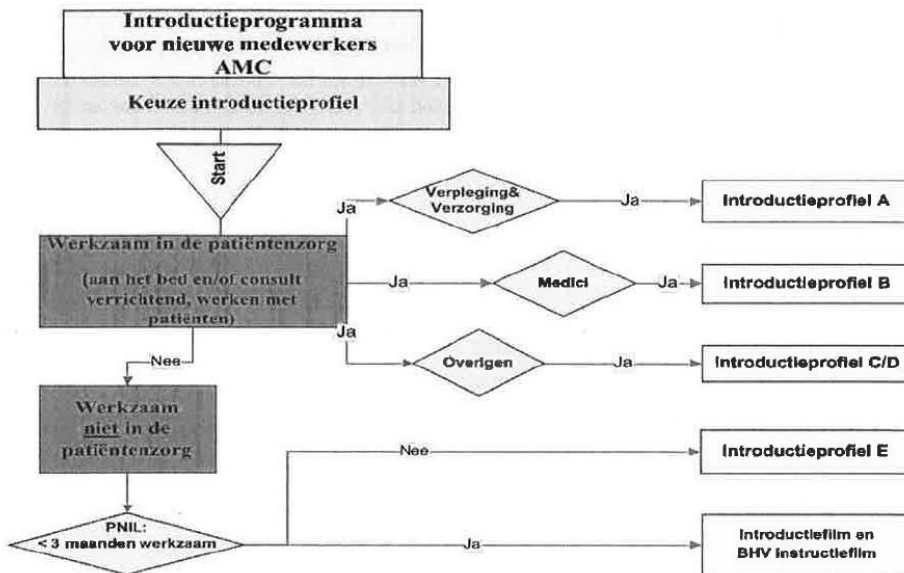


Bijlage 10

AMC (best practices)

→ voorbeeld introductieprofiel

AMC Intranet - Introductieprofielen A - E



Bijlage 11

JCI standaard voor de introductie van nieuwe medewerkers (AMC)

Bronvermelding / literatuur

JCI standaard voor de introductie van nieuwe medewerkers	
JCI standaard	SQE 2. Leidinggevend van ziekenhuisafdelingen en –diensten ontwikkelen en implementeren zowel processen voor het werven, beoordelen en aanstellen van personeel als andere gerelateerde procedures die door het ziekenhuis zijn geïdentificeerd. SQE 7. Alle klinische en niet-klinische personeelsleden worden ingewerkt in het ziekenhuis, op de afdeling of in de eenheid waaraan ze zijn toegewezen, en krijgen uitleg over hun specifieke werkverantwoordelijkheden wanneer deze hen worden toegewezen.
Meetbare elementen	Meetbare elementen van SQE 2 1. Het ziekenhuis ontwikkelt en implementeert een proces voor personeelswerving. (Zie ook GLD.3.3, ME 1) 2. Het ziekenhuis ontwikkelt en implementeert een proces voor het beoordelen van de kwalificaties van nieuw personeel. 3. Het ziekenhuis ontwikkelt en implementeert een proces voor het aannemen van personeelsleden. 4. Het ziekenhuis ontwikkelt en implementeert een proces dat uniform is in het gehele ziekenhuis voor vergelijkbare typen personeel. Meetbare elementen van SQE 7 1. Nieuwe klinische en niet-klinische personeelsleden worden ingewerkt in het ziekenhuis, op de afdeling of in de eenheid waaraan ze zijn toegewezen, en krijgen uitleg over hun werkverantwoordelijkheden en eventuele specifieke taken. 2. Gedetacheerden worden ingewerkt in het ziekenhuis, op de afdeling of in de eenheid waaraan ze zijn toegewezen, en krijgen uitleg over hun werkverantwoordelijkheden en eventuele specifieke taken. 3. Vrijwilligers worden ingewerkt in het ziekenhuis en krijgen uitleg over hun toegewezen verantwoordelijkheden. 4. Studenten en trainees worden ingewerkt in het ziekenhuis en krijgen uitleg over hun toegewezen verantwoordelijkheden.

Gerelateerde en bijbehorende documenten/formulieren

Geen

Documentbeheer	
Documentbeheerders	J. Duisman, C. van de Woestijne
Auteurs	J. Duisman, C. van de Woestijne (dir HR)
Schrijversgroep	
Wijziging ten opzichte van vorige versie	Herziening
Autorisator	
Document historie (vindt in Kwadraet automatisch plaats)	
Status:	goedgekeurd
Versienummer:	1.3
Datum:	19 februari 2015

Bijlage 12

Radboud (best practices)

RE: onboardingsproces

 Bouchkaren, Smahane

Verzonden: wo 22-3-2017 10:17

Aan:  'Peter.Dijkstra@radboudumc.nl'

CC:  Krantz, Suze

Verzonden: dinsdag 14 maart 2017 16:01

Aan: Bouchkaren, Smahane

Onderwerp: FW: onboardingsproces

Hallo Smahane

Iets later dan de planning, maar hier alsnog een antwoord:

- In de bijlage een aantal formulieren.
- Hieronder in de mail een ruwe opzet van het proces en nog een formulier.
- Tenslotte heel in het kort jullie vragen
 - Heeft uw organisatie beleid m.b.t. onboarden en inwerken en kunt u ons dat toesturen?
 - Bijgaand ons W&S beleid HR16..... daar staat eea in. Dit is het meest recente beleid. Dat gaat al verder dan een aantal van de meegestuurde formulieren.
 - Wat wordt decentraal (bijvoorbeeld per divisie/afdeling) opgepakt en wat wordt centraal georganiseerd (bijvoorbeeld door P&O)?
 - Afdelingen doen de aanvragen. De afhandeling vindt grotendeels plaats op met Medewerkersplein, in samenwerking tussen HR en ICT
 - Wat vindt u goede eigenschappen van uw onboard- en inwerkprogramma?
 - Wij pakken het breder op dan alleen het HR stuk. Dat is wel lastig omdat er dan veel meer bij komt kijken, maar voor de afdelingen is dat prettiger en meer logisch.

- Onboarding

- Beginnend bij leidinggevende:
 - Registratie van basisgegevens.
 - Aanvraag van voorzieningen en autorisaties.
- Aanvulling van gegevens door nieuwe medewerker (verzoek gaat via mail en de applicatie moet extern, van buiten het Radboud UMC netwerk, te benaderen zijn):
 - Welke gegevens is afhankelijk van soort medewerker en functie (PNIL, stage, medewerker).
 - NAW gegevens.
 - Identificatie gegevens moeten als bijlage toegevoegd kunnen worden.
 - Diploma's en opleidingen (afhankelijk van functie vindt beoordeling plaats door extern bureau bv DUO)
 - Bijlage keuringsformulieren (afhankelijk van functie)
- Na aanlevering van de medewerker komen de gegevens terug naar het UMC (HR-functionaris) behalve de keuringsformulieren.
 - Controle van de aangeleverde gegevens.
 - Screening van ID, diploma's en VOG gebeurt afhankelijk van de functie door een externe of interne partij.
 - Inplannen van een afspraak op locatie met HR.
 - Na akkoord worden de gegevens automatisch weggeschreven naar Oracle (uitgifte z-nummer).
 - Aanvraag van voorzieningen en autorisaties waarvoor z-nummer verplicht is.
- Na aanlevering van de medewerker komen worden de keuringsformulieren aangeboden aan het AMD (moet zichtbaar zijn dat deze naar het AMD verzonden zijn):
 - Controle van de aangeleverde gegevens.
 - Keuring wordt uitgevoerd door de afdeling AMD. Enkel akkoord Ja of Nee wordt teruggekoppeld en niet de resultaten / inhoud van de keuring.
 - Na akkoord van de AMD en de HR-functionaris (stap hierboven) is de medewerker definitief in dienst.
- Team medewerkersplein (hoofdzakelijk monitor-functie en daarnaast het plannen van 1e werkdag / introductie)
 - Na registratie door leidinggevende wordt zichtbaar dat er naar alle waarschijnlijkheid een nieuwe medewerker in dienst komt. Z-nummer is op dit moment nog niet bekend.
 - Bij iedere stap in het proces wordt dit inzichtelijk voor de medewerker(s) van het medewerkersplein.
 - Is het Z-nummer bekend en is bekend wanneer de daadwerkelijke 1e werkdag is dan worden zaken voor de nieuwe medewerker ingepland als informatiebijeenkomst ICT, informatiebijeenkomst HR, ophalen van kleding, uitgifte van bedrijfsmiddelen met een bruikleenovereenkomst, etc. De leidinggevende geeft een voorkeursdag in en de daadwerkelijke planning zal gecommuniceerd worden met de leidinggevende en de nieuwe medewerker via het privé email-adres. Wens is om de afspraken wel direct in te plannen in Outlook (UMC).
- Medewerker(s) van een team, verantwoordelijke voor een bepaalde voorziening, moeten de mogelijkheid hebben om de medewerker te selecteren om vervolgens aan te geven of een bepaalde actie ook daadwerkelijk uitgevoerd is. Deze stap kan een initiator zijn voor een volgende dienst / team in de keten. Bijvoorbeeld. Er moet eerst een pas zijn aangemaakt voordat deze naar toegangsbeheer kan.
- Na 1e werkdag stopt dit proces.
- Output:

Huidige brieven, overeenkomsten worden hergebruikt.

Bijlage 13

LUMC (best practices)

Van introductie naar onboarding

Aanleiding

In het Strategisch plan 2014-2018: 'Merkbare meerwaarde' wordt gerefereerd aan de term 'professional'. De focus verschuift van autonome beroepsuitoefening naar transparante, wettelijke of professionele kaders. Er wordt van beroepsbeoefenaren verwacht dat zij reflecteren op hun eigen functioneren en zich toetsbaar opstellen. Dit gebeurt om de kwaliteit te verbeteren. Het HRM beleidsplan 2014-2018: 'LUMC ambassadeurs met ambitie' benoemt dit als volgt: 'Professionaliteit krijgt daardoor steeds meer vorm in aantoonbaar bekwaam vakmanschap, toetsbaarheid, continue verbeteren en integriteit'. Dit vraagt enerzijds om sturing en controle op aanwezigheid en kennis van systemen. Anderzijds bevinden we ons in een veranderende wereld waarin factoren als e-health, "21st century skills", samenwerking en netwerken een steeds grotere rol spelen. Wanneer wij als organisatie willen dat medewerkers zich in deze digitale wereld ontwikkelen, moeten we hen hier vanaf het begin in meenemen.



Wordt met prioriteiten vanuit interviews met stakeholders - augustus 2015

LUMC Leids Universitair Medisch Centrum Directoraat HRM 22 September 2016



Werkwijze & visie

Op basis van onderzoek binnen en buiten onze organisatie, het reviewen van literatuur, best practices van andere organisaties, een enquête onder nieuwe medewerkers, interviews en stakeholdersbijeenkomsten is een visie op introductie opgesteld.

Visie op introductie:

Het LUMC wil dat nieuwe medewerkers ambassadeurs van de organisatie worden en dat zij staan voor de waarden en werkwijzen van het LUMC. We zorgen dat medewerkers zich welkom voelen in onze organisatie en dit ook weer op onze klanten over gaan brengen. Omdat wij een goede socialisatie belangrijk vinden bieden we de nieuwe medewerker ruimte hiervoor en wordt hiervoor voldoende tijd ingepland. Dat biedt de mogelijkheid om op een interactieve en vernieuwde manier over te dragen waar het LUMC voor staat en wat we verwachten van onze medewerkers, waardoor ze zich thuis gaan voelen in de organisatie en goed voorbereid kunnen starten. We maken gebruik van de oude wijsheid van Confucius: 'Vertel het me en ik zal het vergeten. Laat het me zien en ik zal het onthouden. Laat het me ervaren, en ik zal het me eigen maken.'

Auteurs: Anja van Geet & Petra Boone

Resultaat

Toelichting:

Er is gekozen voor een programma dat recht doet aan de wens om medewerkers zorgvuldig en met aandacht te introduceren, op een wijze die efficiënt en van deze tijd is. Er zijn veel zaken die we belangrijk vinden. We zijn een grote en complexe organisatie en in vele opzichten afhankelijk van elkaar en van elkaars handelen en betrouwbaarheid. Er zal daarom naast aandacht voor de 'harde' kennis, ook aandacht zijn voor het belang van soft skills en kernwaarden.

Om dit goed over te brengen, op een manier die bekijft, zullen we de centraal georganiseerde introductie activiteiten spreiden over een periode van 4 maanden (de onboardingperiode). Een applicatie zal de rode draad zijn waarlangs nieuwe medewerkers wegwijs worden gemaakt in de wereld van het LUMC.

Inhoud & fasering

We zullen al starten met de introductie ruim voor de eerste werkdag; de preboardingfase (zie pag.4). We spelen daarmee in op de nieuwsgierigheid en het enthousiasme van de nieuwe medewerkers. We kunnen hen zo al in een vroeg stadium welkom heten.

Op de eerste werkdag zal er een welkomst bijeenkomst zijn (zie pag. 5). Daar wordt de link gelegd tussen de informatie die de medewerker tijdens de pre-boarding heeft gekregen en de praktijk. Op deze dag start de onboarding, deze zal in het teken staan van kennismaken met elkaar, afdelingen en de organisatie. Er zal aandacht zijn voor het internaliseren van de kernwaarden en wat deze betekenen in ieders dagelijks werk. In de middag zullen er twee workshops zijn met als centraal thema: veiligheid.

Via de app zal vervolgens in de maanden daarna relevante informatie ontsloten worden en zullen mensen uitgenodigd worden voor diverse leerelementen zoals: workshops of e-learnings m.b.t. HIX, Lean, hospitality, Iprova, veilig werken, omgaan met agressie en geweld en communicatieve vaardigheden.

Daarnaast zullen zij periodiek uitgenodigd worden voor een LUMC in the Spotlight meeting, waarin een vernieuwing in één van onze kerntaken wordt uitgelicht.

De onboardingperiode zal worden afgesloten met een workshop 'omdenken' en een evaluatie: wat kan het LUMC leren van haar nieuwe medewerkers?

Vernieuwingen t.o.v. het huidige programma:

- ⇒ Informatie wordt verspreid over een langere periode gegeven
- ⇒ Gebruik van een app die het proces digitaal ondersteunt
- ⇒ Starten met preboarding, ruim voor eerste werkdag
- ⇒ Interactief
- ⇒ Individueel, gezamenlijk en functiespecifiek
- ⇒ Vanuit het belang van een goede onboarding worden een aantal onderdelen verplicht gesteld: eerste dag (incl. de HIX-trainingen), specifieke introductie medische beroepsgroep.

Return on investment

De voordelen van een goed opgezet programma:



Andere organisaties die werken met een vergelijkbaar programma rapporteren:

- 25% reductie van de inwerktijd
- 50% reductie van overhead kosten
- 25% reductie van verloop

Resultaat // On-boarding traject



Preboarding

Medewerkers krijgen vanaf het moment van aanstelling toegang tot een applicatie, welke bereikbaar is via telefoon, tablet en desktop. Via deze tool kunnen we onze toekomstige medewerkers voorzien van informatie die relevant is op de eerste werkdag. Dit betreft informatie over o.a. visie, strategie, kernwaarden, omgangsvormen, veilig werken en kernthema's voor de organisatie. Daarnaast is er ruimte voor praktische zaken: een welkom door de RvB d.m.v. een filmpje, een actiepuntenlijst voor indiensttreding, een lijst met netwerken én een uitnodiging voor de bijeenkomst op hun eerste werkdag, waarmee de feitelijke onboarding start. De app bevat ook een functie waarmee ze vragen kunnen stellen die op de dag van onboarding persoonlijk door een lid van de Raad van Bestuur zullen worden beantwoord (College Tour, zie programma blz. 5).

Onboarding

Op de eerste werkdag worden de nieuwe medewerkers welkom geheten in het LUMC en zullen in 1 dag kennis maken met de organisatie, de mensen, de kernwaarden. Een aantal onderdelen op deze dag kunnen een start zijn voor plenaire bijeenkomsten waarin vernieuwingen in de LUMC kerntaken in de schijnwerper worden gezet. De applicatie zal in de periode daarna gebruikt worden om informatie te ontsluiten vanuit het albinusnet, Iprova en het leerportaal.

Functional boarding

De groep AIOS, ANIOS en Medisch Specialisten kent op dit moment een eigen introductiedag. Deze zal gedeeltelijk blijven bestaan (bijv. ABCDE-training). Daarnaast zal er in de applicatie een vakspecifiek pad gecreëerd worden, welke de huidige introductie ondersteunt en verkort. Als deze werkwijze positief geëvalueerd wordt, zal dit worden uitgebreid naar andere functiegroepen.

Team boarding

Onder verantwoordelijkheid van de leidinggevende is er een afdelingsspecifiek inwerkprogramma. Er wordt een toolkit beschikbaar gesteld met een checklist en handige tips voor een goed inwerktraject. In de verdere ontwikkeling van de applicatie kan afdelingsspecifieke informatie worden geven. Tevens kan de leidinggevende via de applicatie direct contact opnemen met de nieuwe medewerker en zijn of haar activiteiten volgen.

Resultaat // Programma plenaire dag

Ontvangst | De nieuwe medewerkers worden persoonlijk welkom geheten. Via de applicatie weten zij waar ze worden verwacht en hoe het programma eruit zal zien. Tevoren kunnen ze hun vragen voor de 'College Tour' doorgeven.

Welkomstwoord | De deelnemers worden welkom geheten door de dagvoorzitter.

Speeddaten | Na de korte plenaire introductie gaan de deelnemers op een energieke manier kennismaken met elkaar middels speeddaten. Vragen kunnen zijn: Waar kom je vandaan? Waarom kies je voor het LUMC? Waarom werk je in de zorg? Wat drijft jou?

LUMC & ik wandeling | De deelnemers worden door een begeleider (Leancoach) meegenomen langs praktische punten zoals de personeelsservice balie, de jassenuitgifte. De app geeft extra informatie zoals filmpjes, maar ook opdrachten en vragen die stimuleren met elkaar in gesprek te gaan over de visie en kernwaarden van het LUMC.

Lunch | Er staat een lunch klaar aan diverse ronde tafels. De deelnemers kunnen hun indrukken en ervaringen uitwisselen.

Workshops | twee workshops met het thema veiligheid:

1. Introductie ICT-veiligheid en begeleiding bij HIX e-learning
2. Communicatie en veiligheid: Lencioni in een notendop. Hoe draag ik bij aan een veilige werksfeer.

College Tour Raad van Bestuur | De vragen die gesteld zijn middels de applicatie worden door de dagvoorzitter gesteld aan een lid van de Raad van Bestuur.

Borrel | De dag wordt afgesloten met een borrel, waarbij de verschillende netwerken (Jong LUMC, OR, COC) de ruimte krijgen zich te presenteren. Via banners met QR codes is er een koppeling naar informatie op het Albinusnet.



LUMC Leids Universitair Medisch Centrum Directoraat HRM 22 September 2016

Auteurs: Anja van Geet & Petra Boone

Tijdspad

Voor de implementatie van dit plan, lijkt het volgende tijdspad haalbaar:

September '16 | Goedkeuring RvB, contractafspraken, vaststellen betrokken stakeholders tijdens de ontwikkeling, opstellen communicatieplan

Oktober '16 | Scope bepalen, bepalen te ontwikkelen content, afstemming met andere processen in de organisatie, informeren verschillende stakeholders (MOB, divisies, OPO etc.)

November '16 - Januari '17 | Inhoud applicatie vaststellen, content ontwikkelen, testgroepen bepalen, testen applicatie, organisatie plenair programma, thema bijeenkomsten en ontwikkelen toolkit voor leidinggevenden

Februari '17 | Evaluatie testgroep, presentatie stakeholders, eerste groep nieuwe medewerkers krijgt toegang tot de applicatie, livegang toolkit leidinggevende

Maart '17 | Eerste vernieuwde plenaire bijeenkomst
Tot maart 2017 wordt het huidige introductieprogramma gehandhaafd.

Toekomstige ontwikkelingsmogelijkheden:

April '17 e.v. Verder ontwikkelen van de tool en programma:

- Teamboarding: toevoegen afdelingspecifieke informatie aan de applicatie
- Mentoring door iemand van buiten de afdeling, als optie voor medewerkers die daar behoefte aan hebben
- Toevoegen chatfunctie aan de applicatie
- Mogelijke koppeling met peoplesoft tbv de directe uitwisseling van aanstellingsdocumenten
- Functional Boarding uitbreiden naar andere doelgroepen

LUMC Leids Universitair Medisch Centrum Directoraat HRM 22 September 2016

Auteurs: Anja van Geet & Petra Boone

Versiebeheer

Versie historie

Versie	Datum	Auteur	Wijziging
start	16-02-2015	Anja van Geet	Projectopdracht van Jan Maassen
	07-10-2015	Anja van Geet & Petra Boone	Overdrachtsdocument voor Denise vd Leur
	16-02-2016	Anja van Geet & Petra Boone	Nieuwe opzet onboarding iom Trudie de Vrij en met input van stakeholders
4	16-03-2016	Anja van Geet & Petra Boone	Overleg met H. Gerla
4.2.4	14-4-2016	Anja van Geet & Petra Boone	Aanpassing op basis van overleg H. Gerla
6.2.6	28-07-2016	Anja van Geet & Petra Boone	Programma opzet met input van Denise van de Leur (applicatie en sessie met &Samhoud)
6.2.9	22-09-2016	Anja van Geet & Petra Boone	Verwerking input Trudie de Vrij, invoegen project achtergrond en eerdere opmerkingen van H. Gerla

Bijlage 14

Toestemming samenwerking scriptie Smahane Bouchkaren & Suze Krantz

Aanvraagformulier afstudeeropdracht HRM 2016-2017

Vul dit aanvraagformulier volledig in en stuur het per e-mail aan André de Jong: jong.de.an@hsleiden.nl

1. Gegevens student

Naam: Suze Krantz	Studentnummer: 1075735
Mobiël: 06 13677239	mail: suze_kr@hotmail.com

2. Gegevens afstudeerorganisatie

Bedrijf / organisatie	
Naam	VUmc
Postadres	Postbus 7057
Postcode en plaats	1007MB Amsterdam
Bezoekadres	De Boelelaan 1118
Bezoekpostcode en plaats	1081HZ Amsterdam
Telefoonnummer	(020) 444 4444
E-mail algemeen	-
Website	www.vumc.nl
Aard van het bedrijf (wat voor soort organisatie is het, waar houdt men zich mee bezig)	Ziekenhuis
Kenmerken organisatie:	Non-profit
	Werkgebied Nationaal
	Grootte organisatie: 3500 medewerkers

Contactpersoon in het bedrijf / organisatie	
Titel(s), dhr. of mw.	Mw.
Naam	Monique Meijer
Functie	Proces- en kwaliteitsmanager
Telefoonnummer	020 - 44 45499
E-mail contactpersoon	m.meijer3@vumc.nl
Naam van de afdeling	Personeel en organisatie
Aantal medewerkers (afdeling)	Ongeveer 70 medewerkers

Met opmerkingen [H1]: De aanvraag is goedgekeurd.

Mondelinge toelichting op de aanvraag heeft voldoende helderheid opgeleverd t.a.v. aard en omvang van de opdracht.

M.b.t. onderscheid tussen beide deelopdrachten (Smahane en Suze) zijn in overleg met afstudeercoördinator en onderwijsmanager de volgende afspraken gemaakt:

Beide studenten schrijven zelfstandig een eigen scriptie. Ieder voegt daarbij in een bijlage een overzicht van alle activiteiten die in samenwerking gedaan zijn. Daaruit blijkt helder wie wat gedaan heeft bij welke onderdelen van de opdracht (varierend van situatieschets, theorie- en praktijkonderzoek tot gegevensanalyse, conclusies en implementatieadvies).

3. Gegevens onderzoeksopdracht

Voorlopige titel afstudeeronderwerp/ vraagstelling:	Welke behoeften hebben medewerkers en leidinggevende omtrent het onderwerp 'onboarden en inwerken' en welke eisen stelt Joint Commission International (JCI) hieraan?
Globale beschrijving van het onderwerp, de context en de betrokken partijen:	Eind december is er binnen de afdeling P&O een werkgroep begonnen genaamd 'onboarden en inwerken' bestaande uit zes HRM'ers. Vanuit deze groep was er behoefte aan een onderzoek naar hoe medewerkers het inwerken hebben ervaren, maar ook naar de manier van inwerken van leidinggevende. Gezien elke leidinggevende een eigen manier heeft van inwerken wil P&O dat wij onderzoeken welke methodes goed werken om uiteindelijk een gedeelte centraal te maken; dit zal het inwerkproces voor leidinggevende vergemakkelijken en we garanderen hier ook gelijk mee dat alle medewerkers volgens de richtlijnen van JCI ingewerkt worden. Betrokken partijen zijn dus: - Medewerkers die kortgeleden zijn ingewerkt; - Leidinggevendenden; - Werkgroep onboarden en inwerken; - HRM adviseurs van de divisies.
Globale beschrijving van de aanleiding en achtergrond om het onderwerp op te pakken:	Idem
Beknopte omschrijving van de relevantie van het onderzoek (waarom is het interessant en wat hoop je te beantwoorden?):	Momenteel hanteren veel leidinggevende een eigen manier van onboarden en inwerken. Dit kan natuurlijk efficiënter als er een aantal onderwerpen centraal komen te liggen. Daarnaast is ook belangrijk om te onderzoeken welke methodes goed werken en welke juist niet. P&O kan dan hierover adviezen geven. Dit onderwerp is ook belangrijk om te onderzoeken, omdat JCI een belangrijk accreditatieorgaan is voor veiligheid in de zorg.

	Zoals iedere andere ziekenhuis streeft VUmc naar veiligheid voor patiënten. Het VUmc weet dat ze hierin tekort schiet, er is niet veel geregeld wat onboarding betreft. Dit is gebaseerd op de vragen en informatie die we al hebben verkregen van medewerkers.
Voorlopige aanpak van de opdracht (eventueel aangevuld met theoretische modellen):	Wij zullen op maandag 20 februari kennis maken met de werkgroep onboorden en inwerken. Daarna zullen wij met Monique (begeleider vanuit VUmc) samen komen om het vraagstuk af te bakenen of te verhelderen indien dit nodig is. Wij zullen ook een officiële plan van aanpak maken en divisies onderling verdelen om hier uiteindelijk twee aparte scripties over te kunnen schrijven. 2 scripties: - Allebei inzoomen op een apart stuk van de organisatie. - De ene student pakt de onderzoekers en de andere student bijvoorbeeld het klinisch personeel.

Akkoord commissie beoordeling afstudeeropdrachten:



Datum: 14-02-2017

Bijlage 15

Logboek

Dit onderzoek is deels uitgevoerd samen met een medestudent, Smahane Bouchkaren. Zij heeft divisie 1 t/m divisie 4 onderzocht. In overleg met de afstudeercoördinator en onderwijsmanager is de afspraak gemaakt dat we ieder zelfstandig een eigen scriptie schrijven waarbij we in een bijlage een overzicht opnemen van alle activiteiten die in samenwerking gedaan zijn. Daaruit moet helder blijken wie wat gedaan heeft bij welke onderdelen van de opdracht (variërend van situatieschets, theorie- en praktijkonderzoek tot gegevensanalyse, conclusies en implementatieadvies).

Tijdens het proces hebben we de volgende taken samen gedaan.

- **Probleemformulering.** We hebben samen gesprekken gevoerd met de opdrachtgever om de probleemstelling helder te krijgen. Deze gesprekken hebben we voorbereid door samen een aantal vragen te bedenken, die ons konden helpen met het duidelijk krijgen van de hoofdvraag. Na ons eerste gesprek met de opdrachtgever hebben we samen de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en afbakening geformuleerd.
- **Methodologie.** De methodologie is samen besproken, maar ieder heeft voor zich zelf het hoofdstuk geschreven.
- **Interviews met de werkgroep onboarding & inwerken.** De interviewvragen zijn samen gemaakt (bijlage 17). Bij de interviews stelde de ene studente de vragen terwijl de ander notuleerde. Dit wisselden we bij elke interview af.

Enquêtevragen. De enquêtevragen zijn eerst samen besproken. We hebben vervolgens apart vragen bedacht. Daarna zijn we samengekomen om de enquêtevragen door te nemen. Vanaf dat moment hebben we de enquête opgesteld.

Bijlage 16

Actiepunten werkgroep onboarden en inwerken

Hoe
<i>Verwachtingen managen</i> ▪ Enquête uitzetten onder medewerkers die recent in dienst zijn gekomen. – Wanneer voelt een medewerker zich welkom? – Wat maakt dat een medewerker snel zijn weg kon vinden? – Wat werkte dit tegen? – Wanneer werden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden besproken? ▪ Enquête uitzetten onder leidinggevendenden: welke verwachtingen en welke inwerkprogramma's zijn er decentraal
<i>Verwachtingen managen</i> Checklist aanbieden aan de leidinggevende als leidraad bij het afspreken van de arbeidsvoorwaarden met de nieuwe medewerker. De checklist bevat: – Welke gegevens afgesproken moeten worden. Bijvoorbeeld: arbeidsduur, salaris, contractduur, op welke dagen werken etc. – Welke informatie over secundaire arbeidsvoorwaarden naar verwezen kan worden om de medewerker een goede keuze te laten maken. Bijvoorbeeld: informatie op www.werkenbijvumc.nl – Welke gegevens opgevraagd moet worden, denk ook aan nevenwerkzaamheden. – Duidelijkheid scheppen over de rechtsgeldigheid van de mail zodat de nieuwe medewerker zijn baan op kan zeggen, denk ook aan afhankelijkheid van het verificatieproces. – Wanneer projectfinanciering aan de orde is, duidelijkheid scheppen over eventuele ontbindende voorwaarden. – Tip geven aan de ldg: eventueel een kennismaking met de collega's inplannen en rondleiding geven over de afdeling voor de 1^e werkdag. – Waar aan te denken bij een indiensttreding (zie ook voorbeeld M. Boerland in mail van Mirjam d.d. 20-1-2017). Hierin ook meenemen dat de medewerker op tijd wordt geïntroduceerd op de afdeling.
<i>Taken en bevoegdheden</i> Verificatieproces conform JCI.
<i>Administratie afhandelen</i> De benodigde gegevens voor registratie in het personeelsinformatiesysteem uitvragen bij de medewerker.
<i>Ter informatie:</i> <i>Toegang en bevoegdheden</i> – Na registratie van de nieuwe medewerker via Selfservice wordt automatisch een personeelsnummer aangemaakt.

– De gegevens worden maximaal twee weken voor de komst van de medewerker nachts via een interface (ILM) geëxporteerd naar het OCMS (centraal management systeem) en het ICT-systeem, zodat de gegevens bekend zijn bij resp. de Servicedesk FB en ICT. – De toegangspas ligt klaar op de 1^e werkdag indien de medewerker tevoren een foto heeft aangeleverd.
<i>Administratie afhandelen</i> – ICT zorgt ervoor dat op de 1^e werkdag een mail in de mailbox van de medewerker verschijnt met informatie over ICT aangelegenheden. – Zodra een medewerker een toegangspas heeft, kan deze pas actief worden gemaakt voor kledinguitgifte bij de paskamer. Daar kan ook de maat worden bepaald. Zodra de maat bekend is, is de kleding direct beschikbaar.

<i>Administratie afhandelen</i> Toesturen mail met arbeidsovereenkomst na registratie via Selfservice.
<i>Administratie afhandelen</i> Uitnodigen voor introductiedag
<i>Toegang en bevoegdheden</i> Eerste werkdag
<i>Informeren</i> Introductiedag
<i>Administratie afhandelen</i> Dienstkleding <i>Ter informatie</i> ▪ De medewerker kan, nadat de toegangspas is opgehaald, de pas bij de paskamer geschikt maken voor de uitgifte van dienstkleding en de toegang tot de garderoberuimtes. ▪ Bij de paskamer wordt ook de kledingmaat bepaald. Nadat de kledingmaat is bepaald heeft de medewerker de beschikking over de kleding. ▪ Openingstijden paskamer: ma t/m vr van 7.00-9.00 en van 12.30-14.00 uur.
<i>Informeren</i> Welkomsmail vanuit P&O
<i>Administratie afhandelen</i> Welkomsmail vanuit P&O (waarmee we ook informeren)
<i>Verwachtingen managen & informeren</i> Inwerkprogramma
<i>Verwachtingen managen</i> Proeftijdbeoordeling

	Wie
1. Onderzoek verwachtingen mdw. en ldg.	Monique, Smahane, Suze

2. Onderzoek invulling decentrale inwerkprogramma's	Monique, Smahane, Suze
3. Checklist voor ldg. opstellen (welke info geven, wat af te spreken etc.), incl. informatie uit enquête.	Mirjam
4. Voorbeeldmail voor ldg opstellen, incl. Engelse vertaling	Nog te bepalen
5. Indienstredingsproces buitenlandse medewerkers onder de loep nemen.	Nog te bepalen
6. Verificatieproces uitwerken.	Monique, Sandra, Brenda en Wessel
7. Gegevens medewerker uitvragen via Selfservice (medio 2017 opnieuw planning opvragen bij FB)	Functioneel Beheer
8. Begeleidende mail bij ao die vanuit Selfservice wordt gestuurd doornemen en waar nodig aanvullen met gegevens uit onderzoek.	Mientje/Sandra
9. Uitnodiging introductiedag doornemen en waar nodig aanvullen met gegevens uit onderzoek.	Mientje
10. Uploaden getekende arbeidsovereenkomst in PS	
11. Koppeling met PS en OCMS i.v.m. uploaden foto	Functioneel beheer
12. Toegangspas – onderzoeken verbeterpunten	
13. Zorgdragen dat ICT-gegevens (account) klaar liggen	
14. Programma verplichte trainingen inrichten (is opgestart door de werkgroep veilig en gekwalificeerd werken, maar moet verder uitgewerkt worden)	Functioneel beheer
15. Inhoud introductiedag doornemen	
16. Openingstijden paskamer: wijzigingen gewenst?	
17. Welkomsmail vanuit P&O opstellen	Mientje/Sandra
18. Welkomsmail aanvullen met gegevens uit onderzoek	
19. Verzoeken tot afhandeling taken staan op de 1 ^e werkdag in Selfservice	Functioneel Beheer
20. Inwerkprogramma doornemen en aanvullen met wensen die de werkgroepleden weten en verplichtingen vanuit het JCI-programma	Aanvullen: allen Wijzigingen verwerken: Monique
21. Inwerkprogramma aanvullen met gegevens uit onderzoek	Monique
22. Opname (proeftijd)beoordeling via Selfservice	Functioneel Beheer

Bijlage 17

Interviewvragen werkgroep onboarding en inwerken

1. Wat is uw rol binnen de werkgroep?
2. Welke processen zijn er bij u bekend op het gebied van onboarding & inwerken?
3. Welke zijn centraal georganiseerd?
4. Welke zijn decentraal georganiseerd?
5. Welk deel ziet u zelf het liefst centraal georganiseerd door P&O?
6. Welk deel ziet u het liefst decentraal georganiseerd door de afdelingen/leidinggevenden?
7. Wat weet u al over de behoefte van medewerkers en leidinggevenden wat betreft onboarding & inwerken?

Bijlage 18

Bijlagen D en E (feedback van opdrachtgever in organisatie, Monique Meijer)

4/3 FEEDBACKFORMULIER OPDRACHTGEVER AFSTUDEEROPDRACHT HRM 2016-2017

Geachte heer, mevrouw,

U bent opdrachtgever van een afstudeeropdracht aan één van de vierdejaars studenten van de opleiding Human Resource Management van Hogeschool Leiden. Van onze student heeft u dit formulier ontvangen. Het is voor hem/haar en voor ons belangrijk om te horen of de opdracht naar tevredenheid is uitgevoerd. Uw mening nemen wij nadrukkelijk mee in de beoordeling van de afstudeeropdracht. Wij zouden het zeer op prijs stellen als u uw mening hieronder wilt weergeven. Op de tweede pagina vindt een toelichting op de puntentoekenning. Wilt u uw reactie via dit formulier aan de student overhandigen? Hartelijk bedankt voor uw medewerking.

Opleiding HRM
Hogeschool Leiden

Naam student: Suze Krantz	Titel afstudeeropdracht: Het onboarden en inwerken van het VUmc
Naam opdrachtgever: Monique Meijer	Handtekening: 
Organisatie: VUmc	
Datum: 2 juni 2017	Plaats: Amsterdam

D. Communicatie

Is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten.

Zie criteria op volgende bladzijde

Toelichting ↓	Cijfer ↓
Ik vind het onderzoeksrapport een prima theoretisch kader hebben en een goede opbouw. De weergave van datgene waar P&O voor staat, waarom wij dit onderzoek willen en wat we eruit willen halen had zeker sturing nodig om tot een goed lopend verhaal te komen. Suze heeft tijdens een regulier wekelijks overleg de onderzoeksopzet en –inhoud steeds mij afgestemd. Hierdoor kon ik goed volgen hoe het onderzoek verliep en indien dit nodig was op tijd bijsturen. De wekelijkse overleggen waren altijd goed voorbereid. Suze had een agenda gemaakt en altijd een eerste opzet voor de onderzoeksproducten.	6,5

E. Leervermogen

Bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan.

Zie criteria op volgende bladzijde

Toelichting ↓	Cijfer ↓
Suze heeft een grote mate van zelfstandigheid. Zij had een duidelijke planning voor ogen en wachtte niet af tot ik met een opdracht kwam, maar kwam proactief met een eerste opzet. Het was in de samenwerking prettig dat Suze open stond voor feedback, zich niet aangevallen voelde en enthousiast aan de slag ging met de aanbevelingen.	7

Zonder deze feedback kan de afstudeeropdracht niet beoordeeld worden.

Bijlage 19

Formulier inwerkprogramma (VUmc)

formulier inwerkprogramma (VUmc)		
VU medisch centrum Postbus 7057 1007 MB Amsterdam	Dit formulier geldt voor alle medewerkers, met uitzondering van medewerkers die al eerder een inwerkprogramma hebben gevolgd. Het formulier kan ook op het volgende adres worden afgehaald: Medische afdeling, Postbus 7057, 1007 MB Amsterdam. Het formulier kan ook worden afgehaald bij de afdeling waar de medewerker wordt ingewerkt.	
Gegevens nieuwe medewerker		
Naam		
Emailadres		
Medewerker ID		
Toestel/tracer		
Afdeling		
Functie		
Leidinggevende		
Mentor		
Datum indiensttreding	- -	
Einddatum inwerkperiode	- -	
Verkorte checklist VUmc-breed inwerkprogramma		
Tijdstip	Thema	Voltooid (v)
Dag 1	Algemeen	☐
Dag 1	Kwaliteit & veiligheid	☐
Dag 2/3	Introductie afdeling	☐
Dag 2/3	Startgesprek	☐
Week 1	Werkafspraken	☐
Week 1	Veiligheid (afdeling)	☐
Week 1	Gezondheid	☐
Week 2	Automatisering	☐
Week 2	Milieu	☐
Week 2	Secretariële – en huishoudelijke zaken	☐
Week 2	Overige	☐
Week 2	Tussentijdse evaluatie	☐
Week 4	Einde proeftijd	☐
Week 36	Eindevaluatie	☐