

Rapport 213a onderzoek - Inwerken (onboarding) nieuwe medewerkers

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Doelstelling, kaders en reikwijdte	2
Plan van aanpak.....	2
Normenkader	2
Onderzoeksvragen	2
Bevindingen	4
Conclusie	6
Aanbevelingen	6
Slot.....	7

Inleiding

De gemeente Gemert-Bakel heeft in 2003 de ‘Verordening voor periodiek onderzoek door het college naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur’ vastgesteld, op basis van artikel 213a van de gemeentewet. Als in het vervolg van deze notitie deze verordening wordt bedoeld, zal deze worden aangeduid als de verordening 213a.

In deze verordening zijn de kaders opgenomen voor de door het college uit te voeren doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoeken. Volgend op de verordening is een onderzoeksopzet opgesteld. In deze nota wordt aangegeven welke onderwerpen onderdeel van de doelmatigheid- en doeltreffendheidsonderzoeken. De volgende onderwerpen zijn voor 2024 onderzocht:

1. Servicenormen dienstverlening
2. Inwerkprogramma (onboarding) nieuwe medewerkers

Deze rapportage gaat in op de resultaten van het doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek van het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers, ook wel onboarding genoemd.

Doelstelling, kaders en reikwijdte

Tabel 1 - Onderzoeksopzet	
Object van het onderzoek	Onboarding
Reikwijdte van het onderzoek	Concreet wordt er onderzocht of het nieuwe onboardingsproces op een doelmatige manier tot stand komt aan de hand van opgestelde schema's en of het onboardingsproces het gewenste effect oplevert.
Onderzoeksmethode	Het onderzoek wordt uitgevoerd op basis van beschikbare beleidsstukken, werkinstructies en data. Onderzoeksresultaten komen tot stand door met betrokken collega's te spreken en gestelde doelen te vergelijken met behaalde en aangetoonde resultaten.
Plan van aanpak	Het onderzoek sluit af door de resultaten van de analyses te verwerken in een rapportage.

Plan van aanpak

Voorafgaand aan het onderzoek is een onderzoeksopzet opgesteld. De onderzoeksopzet kent de volgende vaste stappen en deze zijn als zodanig uitgevoerd:

1. Bepalen normenkader
2. Onderzoek naar opzet processen
3. Samenvatten en concluderen: conceptrapportage
4. Hoor en wederhoor
5. Definitieve rapportage

Normenkader

Het begrip normenkader is vaak gekoppeld aan de controle op rechtmatigheid, maar ook in een onderzoek naar doeltreffendheid en doelmatigheid is een norm de toetssteen. Het doel en de reikwijdte van de onderzoeken zijn in de opdrachtformuleringen opgenomen.

Het onderzoek naar het inwerken van nieuwe medewerkers richt zich op de doelmatigheid en doeltreffendheid van processen rondom het nieuw gestarte onboardingsproces begin 2024. Het (nieuwe) onboardingsprogramma komt voort uit het “Actieplan binden en boeien 2023”. Het

onboardingsprogramma is opgesteld met verbeterpunten die voortkomen uit een evaluatie met nieuwe medewerkers. Deze evaluatie is uitgevoerd in juli 2023.

In dit rapport wordt getracht een vergelijking te maken met het vorige onboardingsproces.

Het normenkader wordt gevormd door de volgende (beleids)documenten die raakvlak hebben met onboarding:

1. Actieplan binden en boeien 2023
2. Onboardingsprogramma 2024
3. Evaluatie resultaten onboarding Gemeente Gemert-Bakel 2024
4. Evaluatierapport onboarding Gemeente Gemert-Bakel 2023

Definitie

Voordat we ingaan op de bevindingen in het onderzoek is het goed om aan te geven wat onboarding inhoudt. Op de website van Effectory (platform voor medewerkersfeedback) staat een treffende definitie:

Onboarding is het proces van het introduceren van nieuwe medewerkers in hun rol, hun team en de organisatie. Effectieve onboardingspraktijken helpen medewerkers deel uit te maken van de organisatie en een actieve verschuiving te maken naar het bijdragen aan de doelen van de organisatie. Het begint wanneer de kandidaat “ja” zegt tegen hun aanbod en eindigt wanneer de nieuwe medewerker volledig up-to-speed is.

De vijf belangrijkste doelen daarbij zijn:

1. Medewerkers motiveren en ondersteunen om snel en zelfstandig te kunnen presteren.
2. Wederzijdse verwachtingen afstemmen.
3. Verduidelijken hoe medewerkers aan de organisatiedoelen kunnen bijdragen.
4. Medewerkers helpen verbinding te maken met collega's en de organisatie.
5. Innoveren vanuit de organisatie op basis van feedback van nieuwkomers.

In het “Actieplan binden en boeien” wordt nog benoemd dat een goede onboarding hem vooral in aandacht voor de medewerkers zit. Daarbij is het hebben van een goed programma een middel, maar geen doel.

Onderzoeksvragen

Om de doelmatigheid van doeltreffendheid van het onboardingsproces te kunnen onderzoeken moeten de volgende onderzoeksvragen beantwoord worden.

1. Is het nieuwe onboardingsproces doelmatig tot stand gekomen aan de hand van de opgestelde schema's?

Vanwege de verhoogde instroom van nieuwe medewerkers wordt er vanuit alle betrokkenen om extra inzet gevraagd om deze medewerkers op een goede manier in te werken binnen de organisatie. En dit moet zoveel mogelijk op een uniforme wijze gebeuren. In juli 2023 heeft er een onboardingsdag voor nieuwe medewerkers plaatsgevonden. Daaruit volgde is een enquête uitgezet waaruit meerdere verbeterpunten zijn gekomen die in het nieuwe onboardingsproces verwerkt zijn. Een van deze verbeterpunten was het volgende:

- Een gestandaardiseerde werkwijze binnen de organisatie voor onboarding, bijvoorbeeld door het altijd opmaken van een inwerk-schema voor de eerste twee weken voor de nieuwe medewerker.

Daarom wordt er in het onboardingsprogramma 2024 gewerkt met inwerkschema's voor nieuwe medewerkers. In dit programma staat een lijst met punten die minimaal met de nieuwe medewerker besproken en/of doorgenomen wordt en geborgd wordt in het inwerkschema van de medewerker. Deze punten gaan over werkafspraken, trainingen en overige uitleg die relevant is om je werk te kunnen doen. Afhankelijk van functie en werkervaring worden er nog andere trainingen aan het inwerkschema toegevoegd. Kortom aan de hand van het inwerkschema wordt er aandacht besteedt aan de medewerker om ze snel bekend te maken met de organisatie, collega's en werkprocessen.

Of deze schema's doelmatig tot stand zijn gekomen wordt getoetst aan de evaluatie van medewerkers die gewerkt hebben met dit inwerkschema.

2. Heeft het onboardingsproces het gewenste effect?

Naar aanleiding van het "Actieplan binden en boeien" is in 2023 het bestaande onboardingsproces aangepast. Dit heeft geresulteerd in een vernieuwd onboardingsprogramma vanaf 2024. Het gewenste effect van het vernieuwde onboardingsprogramma is het versterken van het concept Binden & Boeien, gericht op nieuwe medewerkers.

In de eerste onderzoeksvraag is benoemd dat er ten opzichte van het vorige onboardingsprogramma een aantal verbeterpunten in het vernieuwde programma zijn opgenomen. Naast het inwerkschema zijn dit de overige verbeterpunten:

- Extra aandacht voor (interne) opleidingen, denk hierbij aan onderwerpen zoals financiën, inkoop, juridische zaken, etc.
- Een afgebakende rolverdeling tussen de buddy, managementassistente en de manager. De manager neemt hierbij meer rol aan van coach.

Het gewenste effect van het onboardingsproces wordt getoetst aan de resultaten van de evaluatie van 2024. In de evaluatie zijn vragen gesteld waaruit opgemaakt kan worden of het onboardingsprogramma effect heeft op het binden & boeien van de nieuwe medewerker. Er worden ook vragen gesteld over opleidingen en over ervaringen met de rolverdeling. Hiermee kunnen de verbeterpunten getoetst worden. Ook wordt waar mogelijk een vergelijking gemaakt tussen resultaten uit de evaluatie van 2023 en 2024.

Bevindingen

Het onboardingsproces is opgesteld om nieuwe medewerkers te binden en te boeien. Je wilt nieuwe medewerkers vanaf het begin aandacht geven en meenemen in de processen. Wanneer een onboardingsproces goed verloopt zullen medewerkers sneller gemotiveerd zijn, wat er voor zorgt dat ze sneller ingewerkt raken en productiever zijn. Als je daarin blijft investeren maakt het de kans groter dat ze zich langer willen binden aan je organisatie. Om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het onboardingsproces te kunnen toetsen, moet er antwoord gegeven worden op de hierboven benoemde onderzoeksvragen. Deze vragen worden beoordeeld op grond van de resultaten in de evaluaties.

In 2024 hebben 21 nieuwe medewerkers de evaluatie ingevuld voor de onboarding. De evaluatie wordt toegestuurd nadat men een half jaar in dienst is bij de gemeente Gemert-Bakel. Uit de evaluatie komen de belangrijkste resultaten naar voren die aangeven hoe het onboardingsproces wordt ervaren:

- De meeste medewerkers (19 van 21) die een half jaar na indiensttreding hier werken en de onboarding hebben gedaan bevelen het werken bij de gemeente Gemert-Bakel aan.
- Bijna alle medewerkers (20 van de 21) kregen voldoende informatie over de gemeente aangeboden vóór de 1^e werkdag.
- De belangrijkste redenen waarom mensen voor Gemert-Bakel kozen waren een nieuwe uitdaging en de reisafstand.
- De (werk)sfeer, fijne collega's en een warm welkom komen vaak voor bij de eerste ervaringen met de gemeente Gemert-Bakel.
- Hoe welkom medewerkers zich voelen in Gemert-Bakel wordt met een gemiddeld cijfer van 8,9 beoordeeld.
- Hoe gelukkig medewerkers zich voelen met de keuze voor Gemert-Bakel wordt gemiddeld met een cijfer 8,6 beoordeeld.
- 19 van de 21 medewerkers die in 2024 het onboardingsproces volgden voelen zich productief. In 2023 waren dat er 11 van de 15.
- De meeste medewerkers vonden de bustour het meeste interessante van de onboarding. Het opnemen van de bustour was ook een van de aanbevelingen in de evaluatie van 2023.
- De meeste medewerkers vonden het ook belangrijk dat je de tijd krijgt om de gemeente goed te kunnen ontdekken.
- Wat medewerkers nog missen in de onboarding is wat meer uitleg over hun inhoudelijke werk.
- Sommige medewerkers geven aan dat de onderdelen van onboarding te veel verspreid uit elkaar liggen. Ook meer contact met andere teams kan nog aan het proces toegevoegd worden.
- Ruim 80% van de medewerkers geeft aan dat ze genoeg training en uitleg hebben gekregen om het werk goed te kunnen doen.
- 95% van de medewerkers ziet zichzelf 5 jaar bij de organisatie blijven. In de evaluatie van 2023 was dit 69% onder 15 ingevulde enquêtes.
- De meeste medewerkers (18 van 21) geven aan dat er voldoende aandacht is van de leidinggevende voor ontwikkeling en dat de leidinggevende ook om de medewerker geeft.
- Een groot gedeelte van de medewerkers (15 van 21) geeft aan regelmatig feedback te krijgen van buddy en leidinggevende op de taken en de uitvoering daarvan.

Verder kwamen uit het evaluatierapport 2023 voor onboarding een aantal aanbevelingen naar voren die in het nieuwe onboardingsprogramma en het bijbehorende inwerkschema van 2024 zijn opgepakt. Voor nieuwe medewerkers is er vanaf 2024 een gestandaardiseerde werkwijze voor onboarding. De medewerker krijgt al voor de eerste werkdag een inwerkschema van de eerste 2 weken toegestuurd. En afspraken voor onboarding worden in de agenda gepland door middel van agendaverzoeken. In 2023 is ook aangegeven dat er meer aandacht moet zijn vanuit de manager door middel van meer afstemmingsmomenten. Gesprekken worden sindsdien ook periodiek ingepland in de agenda's van de medewerker. De meeste medewerkers geven in de evaluatie van 2024 ook aan dat er voldoende aandacht is van de leidinggevende. In het nieuwe programma is er ook een heldere afbakening van rollen, taken en verantwoordelijkheden meegenomen. En is er extra aandacht gevestigd op de toelichting van de werkwijze in de organisatie door middel van trainingen op meerdere vlakken. Dit wordt bevestigd in de evaluatie van 2024. Ruim 80% van de medewerkers geeft aan dat ze genoeg training en uitleg hebben gekregen om hun werk goed te kunnen doen. De trainingen worden afgestemd op wat de medewerker nodig heeft in zijn functie. Daarnaast worden deze trainingen ook opengesteld voor medewerkers die langer in dienst zijn. Een andere aanbeveling uit 2023 is aandacht voor samenwerking in het onboardingsproces met de Peelgemeenten. Hier is al

deels gehoor aan gegeven middels een gezamenlijke onboardingsdag voor nieuwe medewerkers in november 2024.

Conclusie

Door de onderzoeksvragen voor onboarding te toetsen aan de resultaten van de evaluaties kan geconcludeerd worden dat het inwerkproces van nieuwe medewerkers ofwel onboarding doelmatig en doeltreffend verloopt.

1. Opstart nieuwe medewerkers goed ervaren

Voor alle medewerkers uit de evaluatie is een inwerkschema gemaakt op grond van het onboardingsprogramma en zijn de afspraken ingepland in de agenda's van de medewerkers. De basis uitleg en trainingen die voor elke medewerker gelden zijn op uniforme wijze toegepast. Uit de evaluatie blijkt ook dat bijna alle medewerkers hebben aangegeven aan dat ze genoeg informatie hebben ontvangen voor de 1^e werkdag.

2. Binden en boeien en sfeer zijn effectief

Het gewenste effect van het onboardingsproces is het binden en boeien van nieuwe medewerkers. Uit de evaluatie van 2024 komt dat naar voren in een aantal punten. Er is voldoende aandacht voor nieuwe medewerkers en dat is ook terug te zien uit de beoordeling vanuit de nieuwe medewerkers. Ze voelen zich welkom en gelukkig na hun eerste half jaar binnen de organisatie en geven aan hier de komende 5 jaar nog te willen werken. Dit percentage is ook een stuk hoger dan in 2023 (95% vs. 69%). Ook bevelen ze het werken in de organisatie aan bij anderen. Dat nieuwe medewerkers voelen zich over het algemeen al productief na een korte periode in de gemeente gewerkt te hebben. De eerste ervaringen binnen de organisatie uiten zich in een warm welkom, goede werksfeer en fijne collega's. Hoe gelukkig en hoe welkom medewerkers zich voelen uit zich ik ook in de hoge cijfers die er gegeven worden (resp. 8,6 en 8,9).

3. Evaluatiepunten onboarding 2023 zijn opgepakt

Ook de verbeterpunten uit de evaluatie van 2023 geven het gewenste effect. Ruim 80% van de medewerkers vinden dat ze genoeg training en uitleg hebben gekregen om hun werk goed te kunnen doen. Dat geeft aan dat daar voldoende aandacht aan is besteedt en dat het inwerkschema doelmatig is ingepast. Dit kan ook doorvertaald worden naar de rolafbakening tussen de buddy, manager en managementassistente. De betreffende personen zorgen voor de juiste uitleg zodat medewerkers het werk goed kunnen doen. Daarnaast blijkt dat er voldoende aandacht is van de leidinggevende (manager) en dat leidinggevende en buddy regelmatig feedback geven op taken en de uitvoering daarvan.

Uit deze positieve resultaten van de evaluaties blijkt dat een goed en op de medewerker afgestemd onboardingsproces ervoor zorgt dat mensen sneller bekend raken met de organisatie en haar processen. Dit kun je alleen bewerkstelligen als mensen geboeid worden en zich verbonden voelen met de organisatie.

Aanbevelingen

De uitkomst over de doelmatigheid en doeltreffendheid voor het inwerken van nieuwe medewerkers is gebaseerd op evaluaties van de nieuwe medewerkers die met dit proces gewerkt hebben. Uit deze evaluaties komen veel goede beoordelingen en positieve reacties naar voren en weinig aanbevelingen. Toch kunnen er nog een paar aandachtspunten benoemd worden:

- Meer uitleg over vakinhoudelijke taken tijdens onboarding. Dit is lastig om in trainingen vast te leggen, dus zal eerder een rol zijn voor de buddy of manager.
- Meer behoefte aan contact met anderen in onboardingsproces. Om dit integraal in het onboardingsproces te kunnen implementeren, heb je meer informatie nodig. Dit kan door middel van vragen hierover te stellen in een volgende evaluatie.

Slot

Deze rapportage is begin 2025 opgesteld in het kader van de doeltreffendheid- en doelmatigheidsonderzoeken 2024.