4 juni 2018

mark prins, 1092098

Bachelor scriptie HRM, Hogeschool Leiden

HRHt14-16 HRM4B

Afstudeerbegeleider: Tomer Kedar

Het socialisatieproces van mensen met een arbeidsbeperking

Een scriptieonderzoek bij het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het Ministerie van Landbouw, natuur en Voedselkwaliteit

# Voorwoord

Voor u heeft u het scriptieonderzoek ‘Het socialisatieproces van mensen met een arbeidsbeperking’ liggen. Dit onderzoek is uitgevoerd op het kerndepartement van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. De scriptie is geschreven ter afronding van de bachelor opleiding HRM aan de Hogeschool Leiden. Vanaf 1 december 2017 ben ik bezig geweest om het onderzoek uit te voeren. Wat voor u ligt, is het eindproduct van veel gesprekken, veel leeswerk en veel plezier.

Het bijzondere aan dit onderzoek is dat één van de aanbevelingen van het onderzoek de oorspronkelijke aanleiding van het onderzoek tegenspreekt. Waar het onderzoek zich richt op de groep ‘arbeidsbeperkten’ is één van de uitkomsten om zover mogelijk weg te blijven van het plaatsen van medewerkers in groepen. Gedurende het onderzoek is gebleken dat arbeidsbeperkten namelijk moeilijk in een groep te plaatsen zijn. Ten eerste zijn de onderlinge verschillen, in persoon én in beperking, dat het lastig te groeperen is. Daarnaast identificeren veel mensen die formeel gezien bij de groep ‘arbeidsbeperkten’ horen, zich niet met deze groep.

Als onderzoeker is het Rijk een mooi, dynamisch speelveld. Elke dag is er beweging. Beleid is nooit af en staat altijd ter discussie. Juist die discussie laat zien dat mensen bezig zijn met hun werk en dat ze betrokken zijn bij wat ze doen. Dat beleid nooit af is, laat zien dan dat de organisatie meewilt met de maatschappelijke en politieke vraagstukken: die zijn ook nooit af en altijd in beweging. Alle medewerkers, managers en directeuren die ik heb gesproken voelen zich verbonden met hun werk. Ook is iedereen bezig met het verbeteren van de omstandigheden. Voor hen, maar ook voor hun collega’s.

Het leuke van onderzoek is dat je veel nieuwe kennis opdoet, ook is het een genot om veel gesprekken aan te gaan. Het enige nadeel is dat het ook nog moet worden opgeschreven, zodanig dat een ander er wat mee kan. Om dit voor elkaar te krijgen heb ik veel hulp gekregen. Allereerst van Tomer Kedar: naast mijn afstudeerbegeleider is hij ook mijn sparringpartner en een vriend. Aron van Wijk is een pionier op het gebied van de Participatiewet. Hij durft zijn nek uit te steken en ik ben hem dankbaar voor alles wat hij heeft bijgedragen aan het onderzoek. Verder wil ik al mijn collega’s bij P&O bedanken voor hun feedback op de inhoud en op de tekst.

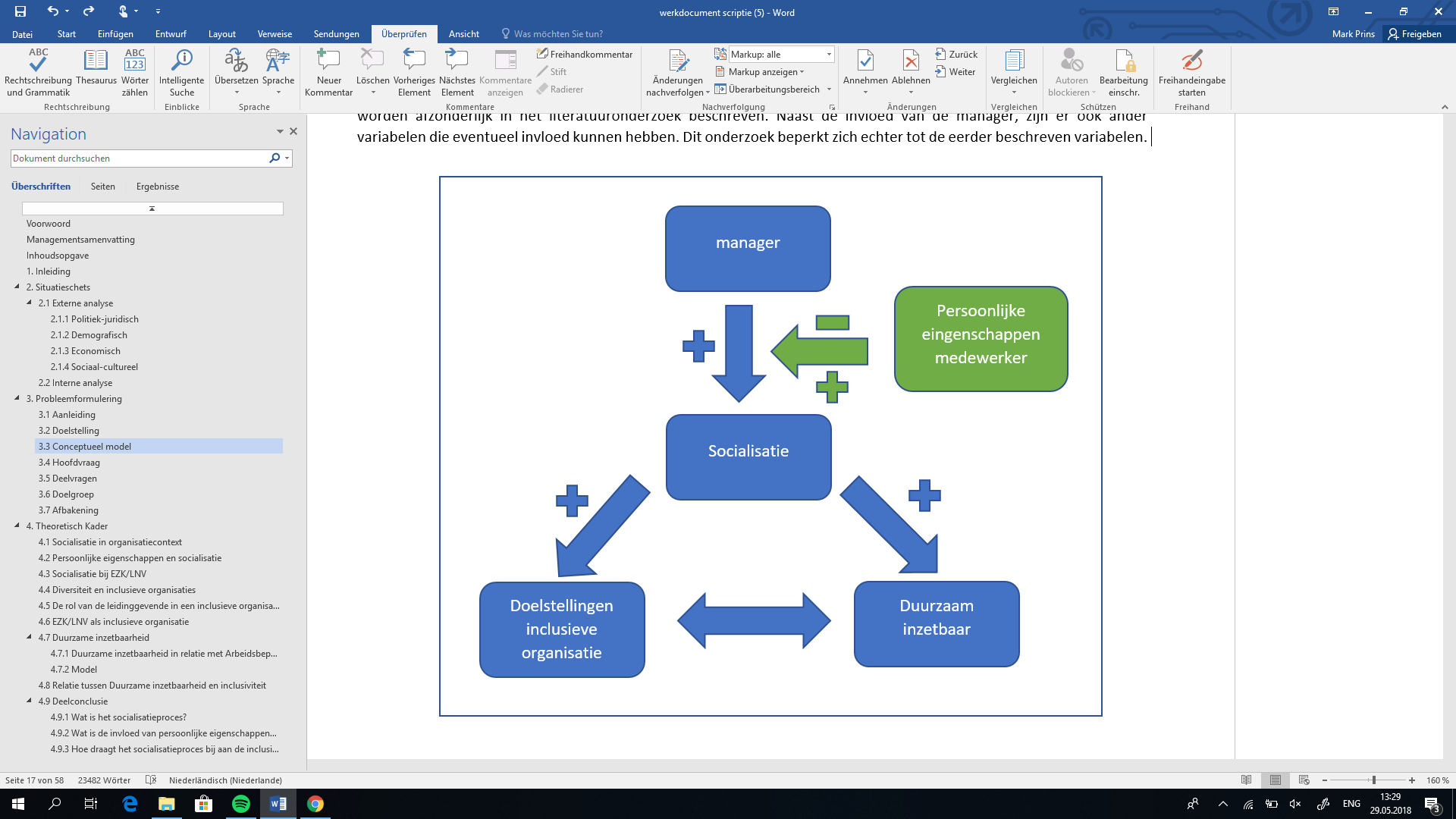
Veel leesplezier,

Mark Prins

# Managementsamenvatting

In de managementsamenvatting worden eerst de kaders van het onderzoek kort uiteengezet. Vervolgens zal er worden ingegaan op de aanbevelingen. Daarna zal de argumentatie en de onderzoeksmethode worden beschreven.

**Onderzoekskader**   
Tussen 1 december 2017 en 1 juni 2018 is er onderzoek gedaan op het kerndepartement (hoofdkantoor) van EZK/LNV. Het onderzoek richt zich op het socialisatieproces van arbeidsbeperkten. Dit wordt ook wel het ‘on-boarden van nieuwkomers’ genoemd. Sinds 2015 voert de organisatie actief beleid om het aantal arbeidsbeperkten in het personeelsbestand te vergroten. Dit brengt ook nieuwe vraagstukken met zich mee voor de organisatie. Uit het vooronderzoek blijkt dat managers andere vaardigheden nodig hebben om deze medewerkers goed te begeleiden. Dit heeft ook invloed op hoe P&O managers daarin kunnen ondersteunen. Het doel van het onderzoek is om managers meer handvatten te geven, zodat het socialisatieproces van medewerkers met een arbeidsbeperking zodanig georganiseerd kan worden, dat de medewerkers vanuit hun capaciteiten, ambities en interesses hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. Dit moet leiden tot een meer inclusieve organisatie en een verhoogde inzetbaarheid van medewerkers met een arbeidsbeperking. De doelstelling heeft geleidt tot het volgende conceptuele model:



De hoofdvraag is als volgt beschreven: Welke instrumenten kan de manager inzetten in het socialisatieproces van de medewerker met een arbeidsbeperking?

Afbeelding M.1 conceptueel model

**Adviezen**Op basis van de conclusie zijn er aanbevelingen gedaan. De belangrijkste zijn hieronder weergegeven. Als eerste is het aan te bevelen om tools te ontwikkelen die kunnen worden aangeboden aan de medewerker. Samen met de manager en medewerker kan dan worden besloten welke tools relevant zijn voor deze medewerker. Dit kan mogelijk worden gedaan via een online platform, waarbij verschillende modules beschikbaar zijn.

Ook is het van belang om in iedere situatie te voorkomen dat beleid wordt gericht op een specifieke groep, bijvoorbeeld op ‘arbeidsbeperkten’. Beter zou zijn om per individu maatwerk te leveren.

In de begeleiding van medewerkers moet er ingespeeld worden op het voortraject van de medewerker. Een medewerker die vanuit een andere Rijksorganisatie komt, heeft andere behoeften dan een medewerker die van buiten het Rijk komt, of iemand die hiervoor geen baan had. Hier kan op worden ingespeeld, door als manager samen met de medewerker behoeften te bespreken en doelen neer te zetten voor de eerste 3 maanden van de socialisatie. P&O moet hierin een rol spelen, door de manager in dit proces te ondersteunen.

Ook aan te bevelen is om de introductiedag, de Welkom@B73-dag, te laten integreren in het socialisatieprogramma. Op dit moment staat deze dag los van de functie en alle andere onderdelen die bijdragen aan het socialiseren van medewerkers. De integratie kan worden gedaan door een programma te ontwikkelen dat bijdraagt op verschillende niveaus. Hierbij draagt de Welkom@B73-dag bij aan het informeren van nieuwe medewerkers op organisatieniveau. Daarnaast worden de andere onderdelen ingezet om iemand binnen zijn directie en team te socialiseren.

De totstandkoming van het nieuwe programma kan het best worden gedaan middels een project. Er zijn grote (cultuur)verschillen tussen directies en de twee ministeries op het kerndepartement. Het projectteam kan daar het beste op inspelen wanneer het bestaat uit medewerkers die werkzaam zijn bij de verschillende directies. De directie bedrijfsvoering (DB) is als opdrachtgever betrokken bij het projectteam.

**Verantwoording**Het onderzoek is opgebouwd naar aanleiding van een vooronderzoek, zoals eerder beschreven. Op basis daarvan is de hoofdvraag tot stand gekomen. Daarnaast bestaat het onderzoek uit een literatuuronderzoek en een veldonderzoek. Bij het literatuuronderzoek is er gekeken naar het socialisatieproces, duurzame inzetbaarheid en naar inclusiviteit. Daarbij is, waar mogelijk, onderling verbanden gelegd en is de koppeling gemaakt met de organisatie. Vervolgens is deze informatie gebruikt bij het ontwerpen van het veldonderzoek.

Het veldonderzoek bestaat uit drie onderdelen. Allereerst zijn er interviews gedaan bij arbeidsbeperkten, hun managers en beleidsondersteuners. Ook is de plaatsvervangend Secretaris-Generaal geïnterviewd. In totaal zijn er 17 halfopen interviews gedaan. De conceptresultaten zijn vervolgens besproken in een focusgroep. De deelnemers waren een selectie van de interviewrespondenten. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van participatieve observatie tijdens de Welkom@B73-dag.

De resultaten van de interviews zijn gecodeerd en verdeeld over 9 thema’s. Dit heeft samen met de resultaten van de focusgroep en de observatie geleidt tot de conclusie. Op basis van de conclusies zijn de aanbevelingen geschreven zoals eerder weergegeven.

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 2](#_Toc515866428)

[Managementsamenvatting 3](#_Toc515866429)

[Inhoudsopgave 5](#_Toc515866430)

[1. Inleiding 8](#_Toc515866431)

[2. Situatieschets 9](#_Toc515866432)

[2.1 Externe analyse 9](#_Toc515866433)

[2.1.1 Politiek-juridisch 9](#_Toc515866434)

[2.1.2 Demografisch 10](#_Toc515866435)

[2.1.3 Economisch 10](#_Toc515866436)

[2.1.4 Sociaal-cultureel 10](#_Toc515866437)

[2.2 Interne analyse 10](#_Toc515866438)

[3. Probleemformulering 15](#_Toc515866439)

[3.1 Aanleiding 15](#_Toc515866440)

[3.2 Doelstelling 15](#_Toc515866441)

[3.3 Conceptueel model 16](#_Toc515866442)

[3.4 Hoofdvraag 17](#_Toc515866443)

[3.5 Deelvragen 17](#_Toc515866444)

[3.6 Doelgroep en afbakening 17](#_Toc515866445)

[4. Theoretisch Kader 18](#_Toc515866446)

[4.1 Socialisatie in organisatiecontext 18](#_Toc515866447)

[4.2 Persoonlijke eigenschappen en socialisatie 19](#_Toc515866448)

[4.3 Socialisatie bij EZK/LNV 19](#_Toc515866449)

[4.4 Diversiteit en inclusieve organisaties 19](#_Toc515866450)

[4.5 De rol van de leidinggevende in een inclusieve organisatie 20](#_Toc515866451)

[4.6 EZK/LNV als inclusieve organisatie 21](#_Toc515866452)

[4.7 Duurzame inzetbaarheid 21](#_Toc515866453)

[4.7.1 Duurzame inzetbaarheid in relatie met Arbeidsbeperkten 22](#_Toc515866454)

[4.7.2 Model 22](#_Toc515866455)

[4.8 Relatie tussen duurzame inzetbaarheid en inclusiviteit 23](#_Toc515866456)

[4.9 Deelconclusie 23](#_Toc515866457)

[4.9.1 Wat is het socialisatieproces? 23](#_Toc515866458)

[4.9.2 Wat is de invloed van persoonlijke eigenschappen van de medewerker op het socialisatieproces? 23](#_Toc515866459)

[4.9.4 Hoe draagt het socialisatieproces bij aan de duurzame inzetbaarheid van met een arbeidsbeperking? 24](#_Toc515866460)

[4.9.3 Hoe draagt het socialisatieproces bij aan de inclusieve organisatie doelstellingen van EZK/LNV? 24](#_Toc515866461)

[4.9.5 Wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en inclusieve organisatie in de wetenschappelijke literatuur? 24](#_Toc515866462)

[4.9.6 Wat zijn mogelijke interventies voor managers om het socialisatieproces te beïnvloeden? 24](#_Toc515866463)

[5. Methodologie 25](#_Toc515866464)

[5.1 Onderzoeksontwerp 25](#_Toc515866465)

[5.2 Literatuuronderzoek 25](#_Toc515866466)

[5.3 Fieldresearch 26](#_Toc515866467)

[5.3.1 interviews 26](#_Toc515866468)

[5.3.2 Focusgroep 26](#_Toc515866469)

[5.3.3 Participerende observatie 26](#_Toc515866470)

[5.4 Verantwoording doelgroep 27](#_Toc515866471)

[5.5 Procedure en analyse 27](#_Toc515866472)

[5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en toepasbaarheid 27](#_Toc515866473)

[6. Resultaten 29](#_Toc515866474)

[6.2 Interviews 29](#_Toc515866475)

[6.2.1 Voortraject 29](#_Toc515866476)

[6.2.2 Indiensttreding 29](#_Toc515866477)

[6.2.3 Ondersteuning DB 30](#_Toc515866478)

[6.2.4 Arbeidsbeperking 30](#_Toc515866479)

[6.2.5 Integreren 31](#_Toc515866480)

[6.2.6 Taak-capaciteit 32](#_Toc515866481)

[6.2.7 Relatie manager-medewerker 32](#_Toc515866482)

[6.2.8 Binding organisatie 32](#_Toc515866483)

[6.2.9 Inclusiviteit en diversiteit 33](#_Toc515866484)

[6.3 Focusgroep 33](#_Toc515866485)

[7. Conclusie 34](#_Toc515866486)

[8. Discussie 36](#_Toc515866487)

[9. Aanbevelingen 38](#_Toc515866488)

[9.1 Projectteam 38](#_Toc515866489)

[9.2 Modules 39](#_Toc515866490)

[10. Implementatieplan 40](#_Toc515866491)

[10.1 Voorbereidende fase 40](#_Toc515866492)

[10.2 Projectfase 41](#_Toc515866493)

[11. Literatuurlijst 42](#_Toc515866494)

[Bijlagen 45](#_Toc515866495)

[Bijlage 1 Interviewvragen 45](#_Toc515866496)

[Bijlage 2 Onderverdeling quotumpercentage 2018 47](#_Toc515866497)

[Bijlage 3 Uitnodigingsbrieven voor interview 48](#_Toc515866498)

[Bijlage 4 Verslag bedrijfsmaatschappelijk werker 50](#_Toc515866499)

[Bijlage 5 Verslag Welkom@B73 24 april 2018 51](#_Toc515866500)

[Bijlage 6 Presentatie focusgroep 52](#_Toc515866501)

[Bijlage 7 Programma Welkom@B73 56](#_Toc515866502)

[Bijlage 8 Verslag gesprek Ric de Rooij, plaatsvervangend Secretaris-Generaal 57](#_Toc515866503)

[Bijlage 9 Begrippenlijst 58](#_Toc515866504)

# 1. Inleiding

De ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit staan sinds een aantal jaren voor een grote uitdaging: de uitdaging om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Dit is een gevolg van nieuwe wetgeving. Door de Participatiewet worden mensen met een arbeidsbeperking, verder genoemd als arbeidsbeperkten, gestimuleerd om in dienst te gaan bij reguliere organisaties. De ministeries zijn sinds 2015 intensief bezig met het realiseren van de doelen. Veel medewerkers zijn er in dienst gekomen en hebben een plek gekregen in reguliere teams. Maar hoe is dat gegaan? Is het vanzelfsprekend dat een arbeidsbeperkte aansluit binnen een team? Wat kunnen we ervan leren, zodat we het kunnen verbeteren?

Tijdens gesprekken met betrekking tot mijn vooronderzoek bleek dat niets vanzelfsprekend is. Zowel managers als medewerkers gaven aan dat de eerste periode binnen de organisatie zorgde voor verwarring, onrust en in sommige gevallen verzuim. Dat heeft geleidt tot de hoofdvraag van het onderzoek:

Welke instrumenten kan de manager in het socialisatieproces van de medewerker met een arbeidsbeperking inzetten, met het doel om de duurzame inzetbaarheid positief te beïnvloeden en op een manier die past bij de inclusieve organisatiedoelstellingen?

Het onderzoek moet eraan bijdragen dat iedere medewerker goed de organisatie binnenkomt en werk gaat doen dat goed bij zijn of haar capaciteiten en interesses past. Daarnaast moet er ook rekening worden gehouden met inclusiviteitsdoelstellingen van de organisatie. Om richting te geven aan het onderzoek is daar ook een conceptueel model voor ontwikkeld, waarbij de manager invloed heeft op het socialisatieproces. Dit wordt gemodereerd door de persoonlijke eigenschappen van de medewerker. De uitkomsten van de socialisatie werkt namelijk twee kanten op. Het moet bijdragen aan het behalen van de inclusiviteitsdoelstellingen van de organisatie én het moet ertoe leiden dat de medewerker duurzaam inzetbaar is.

De Participatiewet hangt samen met de Wet Banenafspraak. Daarin staat beschreven wat de kwantitatieve doelen zijn voor het aantal medewerkers uit het doelgroepenregister die een organisatie in dienst moet hebben. Voor EZK/LNV [[1]](#footnote-2)zijn dat uitdagende doelstellingen, aangezien het opleidingsniveau van arbeidsbeperkten vaak te laag is voor de reguliere werkzaamheden binnen de organisatie. Er is er echter voor gekozen om dit onderzoek te richten op hoe de medewerkers die in dienst zijn of gaan komen voor de organisatie beter benut kunnen worden. Hoe er meer medewerkers binnen zijn te krijgen is ook interessant, maar is niet de focus van dit onderzoek.

Er wordt eerst in de situatieschets ingegaan op de externe analyse. Daarin wordt de wetgeving besproken hoe EZK/LNV zich verhoudt tot de omgeving. Vervolgens wordt er in de interne analyse ingegaan op de organisatie. De belangrijkste bevindingen worden daarna in de aanleiding beschreven. Daaruit voortkomend wordt de doelstelling van het onderzoek en het conceptueel model behandeld. Hierna volgen de hoofd- en deelvragen. In het theoretisch kader wordt afzonderlijk ingegaan op de onderwerpen, weergegeven in het conceptueel model. Het literatuuronderzoek richt zich op socialisatie, inclusiviteit en duurzame inzetbaarheid. Dit wordt vervolgens, waar mogelijk, aan elkaar en aan de doelgroep verbonden. In het hoofdstuk ‘methodologie’ worden de onderzoeksmethodes verantwoord. Ook wordt er ingegaan op de validiteit, betrouwbaarheid en toepasbaarheid van het onderzoek. De uitkomsten van het veldonderzoek worden vervolgens bij resultaten samengevat. In de conclusie worden op basis van het literatuur- en veldonderzoek conclusies verbonden aan het onderzoek. De discussie biedt ruimte voor enkele kanttekeningen bij het onderzoek. Concrete voorstellen tot verbetering worden vervolgens onder ‘aanbevelingen’ beschreven. De verdere uitwerking daarvan zijn doorgevoerd in het implementatieplan. Het document wordt afgesloten met de literatuurlijst en de verschillende bijlagen die het onderzoek heeft.

# 2. Situatieschets

In de situatieschets wordt EZK/LNV door middel van een externe en interne analyse omtrent het onderwerp verder uiteengezet.

## 2.1 Externe analyse

In de externe analyse wordt er gekeken naar de omgevingsfactoren die van belang zijn voor het onderzoek. Voor EZK/LNV is dat vooral het politiek-juridische aspect. Daarnaast wordt er ook ingezoomd op de economische en sociaal-culturele factoren.

### 2.1.1 Politiek-juridisch

Allereerst wordt er ingegaan op de politiek-juridische aspecten, aangezien dit relevante informatie betreft die van belang is voor de gehele externe analyse.

**Participatiewet**Met ingang van 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. Het doel van de Participatiewet is om iedereen zoveel mogelijk bij te laten dragen aan de maatschappij binnen zijn/haar mogelijkheden. De Banenafspraak is een onderdeel van de Participatiewet die erop gericht is om banen te realiseren voor mensen uit het doelgroepregister van de Banenafspraak.

De verantwoording voor de uitvoering van de Participatiewet ligt bij de gemeenten. Veel mensen zaten thuis met bijvoorbeeld een Wajong uitkering. De noodzaak om te werken is hierdoor voor deze werklozen afwezig. In de huidige zienswijze is het wenselijk dat iedereen naar vermogen werkt, maar voor arbeidsbeperkten is het vinden van werk lastig.

De Participatiewet raakt ook de mensen die wel arbeidsvermogen hebben, maar vanwege hun arbeidsbeperking niet in een reguliere organisatie kunnen werken. De gemeente is in dit kader verantwoordelijk voor het faciliteren van zogenoemd ‘beschut werk’ (Kleinsma, 2017).

Het College voor Rechten van de Mens (2017) constateert dat de Participatiewet ongewenste neveneffecten heeft. Arbeidsbeperkten die zelfstandig wél het minimumloon verdienen ervaren verdringing op de arbeidsmarkt door mensen die binnen de Participatiewet vallen. Hierdoor komen zij moeilijker aan het werk.

**Wet Banenafspraak**

In 2013 hebben het toenmalige kabinet en de sociale partners (werkgeversorganisaties en werknemersbonden) een sociaal akkoord gesloten, waarbij is afgesproken dat er extra banen voor arbeidsbeperkten gerealiseerd gaan worden bij reguliere werkgevers. Ten opzichte van 1 januari 2013 gaat het in totaal om 125.000 extra banen. Hiervan moeten er in 2026 100.000 binnen de marktsector worden gecreëerd. De overheid moet er in 2024 25.000 hebben gecreëerd.

Werkgevers hebben volgen De Wet Banenafspraak recht op ondersteuning, wanneer zij de mensen uit de doelgroep kunnen plaatsen. Daarnaast wordt in de wet een quotumregeling beschreven. Hierin staat in welk jaar welk aantal banen door welke sector (markt en overheid) bereikt moet zijn. Ook staat er in de wet beschreven wat de gevolgen zijn als het quotum niet wordt gehaald (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017).

**Doelgroepregister**Voor de quotumregeling wordt er gekeken wie er in het doelgroepregister staan. Naast de mensen die onder de Participatiewet vallen, zijn dat alle mensen die niet in staat zijn zonder ondersteuning het minimumloon te verdienen. Het doelgroepregister wordt beheerd door het UWV (UWV, 2017).

Op het meetmoment van juli 2017 is er vastgesteld dat de gestelde doelstelling uit de Wet Banenafspraak betreffende de overheid niet is behaald. Hierop werd de verantwoordelijkheid voor het halen van quotum niet over de gehele sector verdeeld, maar moeten publieke instanties individueel voldoen aan de gestelde 1,93% (Kleinsma, 2017).

**Politiek**De minister van Binnenlandse Zaken is eindverantwoordelijke voor de uitvoering van de Participatiewet. De minister laat zich informeren door een beleidsteam. Door het niet behaalde quotum wordt de Participatiewet als zeer politiek gevoelig ervaren. Er wordt een verhoogd risico ervaren dat het niet nakomen van de afspraken nadelig kan uitwerken voor de verantwoordelijken op politiek niveau. Het beleidsteam informeert daarom via een interdepartementaal overleg alle projectleiders binnen het Rijk. Tevens wordt er ook input van projectleiders gebruikt om de minister te informeren en beleid aan te passen (Emilie Schreuder, persoonlijke communicatie, 4 december 2017).

### 2.1.2 Demografisch

Volgens het UWV (2017) vallen er ongeveer 400.000 mensen onder het doelgroepregister. Werkgevers kunnen bij het UWV-portaal op basis van BSN-nummers zien of iemand binnen het doelgroepregister valt. Het doelgroepregister wordt deels gevuld door de gemeente, via de Wsw en Wiw. Anderzijds wordt het via de Wajong en de Participatiewet door het UWV bepaald.

In 2015 was 13,3% van de arbeidsbeperkten werkeloos, tegenover 6,4% van de gehele arbeidsbevolking. In 2016 was dit zelfs nog iets meer, met 13,6% tegenover 5,5%. Daarnaast is het gros van de banen tijdelijk van aard of via een detacheringsconstructie (College voor de Rechten van de Mens, 2017).

### 2.1.3 Economisch

Werkgevers hebben recht op een aantal fiscale tegemoetkomingen, als zij ervoor kiezen om een medewerker vanuit het doelgroepenregister aan te nemen. Werkgevers krijgen in het eerste half jaar een loonkostensubsidie van 50% ten opzichte van het minimumloon. Na het half jaar wordt er een loonwaardebepaling gedaan, die bepaalt of een werknemer meer of minder loonwaarde heeft. Het eventuele verschil tussen het cao-salaris en het minimumloon wordt door de werkgever betaald (Kleinsma, 2015).

In de Wet Banenafspraken is de quotumregeling ingevoerd. Op het moment dat de gestelde doelen niet worden behaald staat er een heffing op iedere niet vervulde arbeidsplaats. Iedere werkgever met meer dan 25 werknemers is verplicht naar rato arbeidsplaatsen te creëren voor mensen uit het doelgroepregister. Op het moment dat de gestelde doelen niet worden behaald, zoals nu het geval is voor de overheidssector, gaat de quotumregeling in. Dat heeft het gevolg dat iedere organisatie die niet aan het gestelde quotum voldoet, een boete (quotumheffing) betaalt van €5000 per niet ingevulde werkplek. Een werkplek staat voor 25,5 loonuren per week (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017). Echter is er besloten dat over het jaar 2018 er wel metingen worden gedaan bij iedere werkgever, maar dat er nog geen quotumheffing hoeft te worden betaald. Over het aantal verloonde uren moet over 2017 moet 1,93% worden uitbetaald aan arbeidsbeperkten. Hoe dit uitpakt voor EZK/LNV staat vermeld in Bijlage 2.

### 2.1.4 Sociaal-cultureel

Op 14 juli 2016 is het Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap in werking getreden. Het doel van het verdrag is dat inclusie de norm wordt. Het College voor de Rechten van de Mens moet in Nederland toezicht houden op de implementatie van het verdrag. Over de periode van 14 juli 2016 tot 14 juli 2017 rapporteert het College dat inclusie nog niet voldoende binnen de Nederlandse maatschappij heeft plaatsgevonden. Voor wat betreft het recht op arbeid wordt er geconstateerd dat de situatie waarin het vanzelfsprekend is dat mensen met een beperking werken nog ver weg is. Driekwart van de ondervraagden ervaren knelpunten, met name bij toegang tot werk. Vooroordelen en weerstand van de werkgever worden als meest voorkomende knelpunten genoemd. Daarnaast wordt gebrek aan kennis of begrip voor de beperking als lastig ervaren (College voor de Rechten van de Mens, 2017).

Het College constateert ook dat er een hoge barrière is voor jongeren die vanuit school de overstap moeten maken naar werk. Veel jongeren durven het gesprek omtrent de beperking met potentiele werkgevers niet aan. Daarnaast zijn werkgevers vaak terughoudend bij het aannemen van jongeren met een beperking. Dit geldt zowel voor jongeren vanuit VSO-PRO onderwijs als voor jongeren vanuit het MBO of hoger onderwijs (College voor de Rechten van de Mens, 2017).

## 2.2 Interne analyse

Nu de omgevingsfactoren waarbinnen EZK/LNV de keuzes maakt duidelijk zijn, is het van belang om ook een duidelijk overzicht te hebben van hoe de organisatie is opgebouwd en wat invloed heeft op het onderwerp. Om hierachter te komen wordt er gebruikt gemaakt van het 7s-model (T. J. Peters & Waterman, 1982).

**Structuur**Tijdens de formatie van Rutte III is er besloten dat het Ministerie van Economische Zaken zal worden verdeeld over twee nieuwe ministeries, namelijk EZK en LNV. Vooralsnog heeft het geen gevolgen voor de samenstelling van de directie bedrijfsvoering, waar de uitvoering van de Participatiewet is gehuisvest. De verwachting is dat de bedrijfsvoering onder een *shared service center* voor beide Ministeries gaat vallen. Dit heeft tot gevolg dat beleid omtrent de Participatiewet voor beide Ministeries ontwikkeld wordt. Het quotum wordt wel voor ieder ministerie afzonderlijk berekend.

Binnen de directie bedrijfsvoering valt het departement P&O. Binnen dit departement valt op zijn beurt weer de afdeling Strategie & Organisatie (S&O). Vanuit deze afdeling wordt beleid gemaakt aan de hand van de Participatiewet. Hier is een projectleider voor aangesteld.

De verdeling van het aantal te plaatsen banen wordt in tegenstelling tot de meest andere ministeries via een decentraal model verdeeld (zie Bijlage 2). Hiermee handelen EZK en LNV in de geest van de wet, namelijk het scheppen van mogelijkheden voor personen met een arbeidsbeperking om in het reguliere arbeidsproces in te treden. Wanneer organisatieonderdelen niet in staat zijn om de opgelegde doelstelling te behalen, kunnen zij budget overhevelen naar centraal niveau. Met dit budget worden er Participatiewetbanen op centraal niveau gerealiseerd. Een voorbeeld hiervan is een team die toetsenborden schoonmaakt. De kosten van een plaatsing zijn €30.000 (Van Wijk, 2017a).

Grotere organisaties, zoals de RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) en de NVWA (Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit) (zie bijlage 2) hebben iemand binnen P&O aangewezen die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Participatiewet. EZK/LNV is opgebouwd uit verschillende organisaties. Iedere organisatie heeft haar eigen routines en werkwijzen. Gijsen (persoonlijke communicatie, 14 december 2017) is P&O adviseur bij de NVWA en is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. Zij wordt geïnformeerd vanuit het kerndepartement over de trends en afspraken die worden gemaakt op departementaal en Rijksniveau. Vervolgens wordt dit vertaalt naar organisatiespecifiek beleid.

**Significante waarden**

Significante waarden (*shared values*) zijn er binnen EZK/LNV op twee verschillende niveaus, namelijk op het organisatorisch brede perspectief en op het niveau omtrent de Participatiewet. EZK en LNV hebben beiden een eigen missie. De missie van EZK is als volgt beschreven:

*“Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) staat voor een duurzaam, ondernemend Nederland. We zetten ons in voor een uitstekend ondernemersklimaat en een sterke internationale concurrentiepositie. Door de juiste randvoorwaarden te creëren en door ondernemers de ruimte te geven om te vernieuwen en te groeien. Door samenwerking te stimuleren tussen onderzoekers en ondernemers. Zo bouwen we onze topposities in energie, industrie en diensten verder uit en investeren we in een krachtig en duurzaam Nederland* (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, n.d.).”

Voor LNV is de missie als volgt beschreven:

*“Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) wil boeren, tuinders en vissers perspectief bieden. Overal ter wereld staan de Nederlandse boeren en vissers bekend om goed, betaalbaar en veilig voedsel. Samen met alle betrokkenen wordt er gewerkt aan het herstel en behoud van Nederlandse natuur. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit wil de internationale koppositie van de agrarische sector verstevigen, natuur en landbouw nog meer met elkaar verbinden en tegelijkertijd de economische positie van de boeren verbeteren* (LNV, n.d.).”

De visie van EZK en LNV omtrent de Participatiewet is bij het intreden in 2015 als volgt door López, voormalig projectleider, beschreven:

*‘EZ wil een inclusieve werkgever zijn waarin kansen worden geboden voor iedereen en niemand wordt buitengesloten. Omdat EZ Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als één van haar beleidsterreinen heeft, wil zij als werkgever hierin een voorbeeld zijn.’*

Volgens de P&O adviseur diversiteit & inclusie uit het zijn van een inclusieve organisatie zich in een plek waar iedereen, ongeacht (o.a.) rang, geslacht en functie, volwaardig meetelt, zichzelf mag zijn en waar zijn/ haar talenten worden gezien en benut. Zij constateert dat in de huidige situatie er een oppervlakkig beeld van een inclusieve organisatie overheerst. Dit komt doordat mensen zich veelal welkom en niet gediscrimineerd voelen en er binnen de organisatie een diversiteit aan mensen werkzaam is. Wanneer echter wordt gekeken naar hoe overleggen plaatsvinden, hoe besluitvorming loopt en hoe weinig gebruik wordt gemaakt van de diversiteit (benutten van talenten), valt er voor de organisatie nog veel te winnen (Kamphuis, persoonlijke communicatie, 2 februari 2018).

Ten behoeve van de doelstelling om een inclusieve organisatie te zijn, wordt onderstaande tekst bij elke vacature bijgevoegd (Werken bij de overheid, 2018):

*“De ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit streven ernaar een werkgever te zijn waar iedere medewerker, ongeacht leeftijd, sekse, geaardheid, etnische afkomst en arbeidsbeperking, voor wil werken. Werken aan maatschappelijke vraagstukken in divers samengestelde teams maakt ons effectiever, innovatiever en het werk leuker.”*

Naast wat de organisatie wílt zijn, ervaart EZK/LNV ook vooral de druk van het moeten. Tijdens een onderzoek van Berenschot werd bij het interviewen van overheidsorganisaties opvallend vaak het woord ‘moeten’ gebruikt, in tegenstelling tot interviews met de marktsector, waar ‘willen’ veelal wordt gebruikt (Adelmeijer, Schenderling, Van Urk, & Ten Hoor, 2017). Hierover zegt López (2015a) dat, naast de quotumheffing, er ook een politiek belang aanwezig is. Als Rijk heb je als werkgever en wetgever een verantwoordelijkheid om afspraken die met werkgevers zijn gemaakt na te komen. Uit onderzoek blijkt dat het stellen van streefcijfers, waaronder quota, een negatief effect heeft op het worden van een inclusieve organisatie (Çelik, 2016). Kamphuis (persoonlijke communicatie, 2 februari 2018) zegt dat het stellen van quota wel noodzakelijk is om het proces in beweging te krijgen. Dit legitimeert het negatieve effect dat voorkomt bij het worden van een inclusieve organisatie.

**Strategie**Ook als er gekeken wordt naar de uitvoering van de Participatiewet kan strategie op twee verschillende niveaus worden geanalyseerd, namelijk op het organisatorische niveau, waarbij de strategie invulling moet geven aan de visie en op het niveau van de Participatiewet.

Voor EZK/LNV ligt er een grote uitdaging. Voor 2018 is de doelstelling om over het gehele jaar gemiddeld 242,5 plaatsingen te hebben. In de rekenmethode wordt er gekeken naar alle verloonde uren over dat jaar. Iedere Participatiewetbaan staat voor 25,5 uur. Eén werknemer kan dus meer of minder dan één plaatsing vertegenwoordigen. De formule om het aantal noodzakelijke plaatsingen te berekenen is als volgt:

Aantal FTE \* 36 = Aantal verloonde uren

Verloonde uren \* 1,93% / 25,5 uur = Aantal Participatiewetbanen in 2018

Bij het ingaan van 2018 zijn er 127 plaatsingen gerealiseerd (Van Wijk, 2017b). Dat heeft het gevolg dat er nog ruim boven de 242,5 plaatsingen moeten worden gerealiseerd aan het einde van 2018, om de stand aan het begin van het jaar te compenseren. Van Wijk (persoonlijke communicatie, 4 december 2017) geeft aan dat dit een ambitieuze en moeilijk haalbare doelstelling is. In tabel 2.1 wordt inzicht gegeven in de quotumpercentages voor de periode 2018-2024.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Let op: deze tabel betreft een indicatie!** | | | | | | | |
|  | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| Indicatief quotumpercentage | 1,93% | 2,14% | 2,36% | 2,57% | 2,78% | 2,99% | 3,09% |
| Indicatief Participatiewetbanen | 242,5 | 268,9 | 296,5 | 322,9 | 349,3 | 375,7 | 388,27 |

Tabel 2.1 quotumpercentage (Van Wijk, 2017a)

Om invulling te kunnen geven aan de doelstelling worden er door Van Wijk (2015a) twee strategieën benoemd. Vanuit het Rijk ligt er een sterke focus op *Social return on investment* (SROI). SROI is een op principes gebaseerde methode om waarden te kunnen meten die niet direct terug te leiden zijn naar financiële waarden. Het draagt bij aan waardenbepaling in communicatie met de stakeholders, om investeringen te kunnen meten en om beleid te bepalen (Çelik, Ashikali, & Groeneveld, 2011; Millar & Hall, 2013). Hoe dit binnen EZK/LNV invulling te geven, is nog niet verder verdiept. De tweede strategie richt zich op afspraken maken met inkooppartijen. Veel laag opgeleid werk is vanwege de behoefte naar een kleinere overheid en privatisering uitbesteedt aan marktpartijen, terwijl veel mensen vanuit het doelgroepregister niet of laag opgeleid zijn (López, 2015a). Tijdens het interdepartementaal overleg (persoonlijke communicatie, 4 december 2017) werden er vier disciplines genoemd die als geschikt worden gezien om participatiemedewerkers te plaatsen. Dit zijn catering, beveiliging, schoonmaak en receptie. Op dit moment laat de wetgeving nog niet toe om afspraken met externe partijen te maken om plaatsingen te organiseren die gelden voor de inkopende partij. Mogelijk wordt om dit mogelijk te maken de wet aangepast.

EZK/LNV zijn hiërarchisch georiënteerde organisaties, waar veel top-down wordt gecommuniceerd. Om binnen deze structuur aandacht en veranderingen te realiseren, wordt er gebruik gemaakt van ambassadeurs op verschillende niveaus binnen de organisatie. Een voorbeeld hiervan is de plaatsvervangende Secretaris-Generaal (pSG). Hij zorgt ervoor dat vanuit de top van de organisatie strategisch beleid wordt ingevoerd. Daarnaast heeft hij ook een representatieve functie voor de organisatie. Andere ambassadeurs zijn verdeeld over de departementen, in de rol van P&O adviseurs met de portefeuille Participatiewet.

**Systemen**Voor de uitvoer van de Participatiewet heeft EZK/LNV geen speciale systemen nodig. De werknemers zijn immers veelal geplaatst in reguliere teams en hebben een normaal contract met EZK/LNV als werknemer zijnde. De meeste werknemers die via de Participatiewet zijn aangenomen, hebben een tijdelijk contract.

Daarnaast maken veel werknemers die via de Participatiewet in dienst zijn gekomen gebruik van een jobcoach. De beschikbaarheid van een jobcoach zijn aan beperkingen gebonden. Daarnaast is de jobcoach niet in dienst van de organisatie, maar wordt deze aangesteld door andere partijen. In veel situaties is dat Stichting Studeren en Werken op Maat (SWOM). SWOM heeft een samenwerkingsverband afgesloten met EZK/LNV. Om binnen de organisatie voldoende ondersteuning te kunnen leveren is er het plan om een buddysysteem aan te stellen. Hierbij is het doel om een buddy aan een nieuwe medewerker te koppelen om iemand ze te kunnen begeleiden op een vrijblijvend laagdrempelig niveau. Hoe het buddysysteem moet worden ingericht en moet functioneren, is nog niet besloten. Brugmans, participatiemedewerker (Bijlage 1), geeft aan dat hij veel in een buddysysteem ziet. Volgens hem kan het bijdragen aan het socialisatieproces van nieuwe medewerkers die vanwege hun beperkingen vaak last ondervinden bij het aangaan van nieuwe contacten. Hij heeft zelf bijvoorbeeld terughoudendheid ervaren van andere medewerkers. Dit komt vooral doordat andere medewerkers niet ervaren zijn met mensen met een beperking (persoonlijke communicatie, 4 december 2017). Bij een rondvraag tijdens de conferentie ‘1000 dagen ervaring met de Participatiewet’ van Berenschot geven enkele andere overheidsinstanties aan een buddysysteem te hebben. De instanties die er ervaring mee hebben, geven aan dat dit positief wordt ervaren.

**Stijl**EZK/LNV is met circa 8900 FTE een grote organisatie. Om een duidelijk beeld te krijgen van hoe de Participatiewet binnen de organisatie is geregeld is het relevant om even kort stil te staan bij het type organisatie. Mintzberg (2013) onderscheidt zeven verschillende organisatiestructuren. De organisatie is niet in één structuur te plaatsen. Wel zijn er duidelijke eigenschappen van verschillende structuren die de organisatie typeren. EZK/LNV zijn twee kennisintensieve organisaties waar 95% van de medewerkers hoger opgeleid zijn (Van Wijk, 2017a). Dit wijst op een professionele organisatie. De autonomie is echter voor een medewerker redelijk ingekaderd. Op het ministerie wordt namelijk beleid op basis van politieke beslissingen gemaakt en uitgevoerd. Dit wordt door Mintzberg apart benoemd als een politieke organisatie. Daarnaast kennen EZK/LNV ook departementen buiten Den Haag. Zo zijn er departementen in Utrecht, Heerlen en Groningen. Dit wordt door Mintzberg gezien als de divisie organisatie (Mintzberg, 2013).

Hoe beleid omtrent de Participatiewet wordt gemaakt, komt het dichtst in de buurt van de divisie organisatie. Er wordt namelijk op centraal niveau, bij de afdeling S&O, beleid gemaakt. Vervolgens wordt er via een decentraal model de uitvoering verdeeld over de verschillende departementen. Het management van ieder departement is vervolgens verantwoordelijk om hun aandeel naar eigen inzicht uit te voeren (López, 2015b). Een voorbeeld hiervan is de NVWA. Deze organisatie voert opdrachten uit voor verschillende ministeries. Veel medewerkers zijn als controleurs buiten het kantoor actief. Een voorbeeld hiervan zijn dierenartsen, die controles uitvoeren binnen de landbouwsector. Hierdoor heerst er een minder ‘politieke’ cultuur dan op het kerndepartement, waar met name beleidsmedewerkers zitten (Gijsen, persoonlijke communicatie, 14 december 2017).

**Staf**De doelgroep van de Wet Banenafspraak bestaat voor circa 90% uit laagopgeleiden voor 10% uit hoogopgeleiden. EZK en LNV zijn twee kennisintensieve organisaties, waar het personeel voor circa 95% hoog is opgeleid (Van Wijk, 2017a). Dit verschil bemoeilijkt het vinden van een fit bij het plaatsingsproces.

De organisatie heeft in de afgelopen jaren met name individuele plaatsingen gerealiseerd voor het hoogopgeleide deel van de doelgroep. Binnen EZK en LNV zal op termijn een verzadiging plaatsvinden van het aantal participatiewetbanen op hoogopgeleid niveau.

Gezien een groot deel van de laagopgeleiden moeilijker binnen de organisatie te plaatsen is, wordt gekeken of er nieuwe werkprocessen gerealiseerd kunnen worden. Zo zijn er de afgelopen jaren verschillende werkzaamheden in het kader van de Wet banenafspraak gestart. Een voorbeeld hiervan is het gastvrouw/gastheer-traject, waarbij gasten worden begeleid naar de juiste ruimte in het gebouw. Hierdoor hoeven andere medewerkers hun gasten niet meer op te halen, wat tijd scheelt. De banen voor personen met een arbeidsbeperking met een laag opleidingsniveau kunnen mogelijk binnen het kerndepartement en de grotere organisatieonderdelen worden uitgebreid (Van Wijk, 2017a).

De werving en selectie wijkt bij arbeidsbeperkten af van de norm. In de normale route komt eerst een functie vrij, vervolgens wordt een vacature samengesteld, waar op wordt gesolliciteerd, om daarna tot een plaatsing te komen. Voor arbeidsbeperkten wordt er juist vaak een nieuwe functie gecreëerd. Op basis van interesse en CV worden er gesprekken gevoerd om te kijken waar iemand het beste in de organisatie past. Dit heeft het gevolg dat de instroom vaak divers is. Vaak wordt pas na de plaatsing voor de desbetreffende medewerker naar mogelijke werkzaamheden gekeken.

Veel medewerkers die via de Participatiewet in dienst zijn gekomen, hebben een tijdelijk contract. Bij EZK/LNV zijn de meeste medewerkers in het afgelopen twee jaar in dienst getreden. In het komende jaar lopen echter veel tijdelijke contracten af. De keuze waar de organisatie voor staat is het in vaste dienst nemen van de medewerkers, of hen te laten vertrekken. Complicerende omstandigheden zijn enerzijds de krimp die in het personeelsbestand gaande is. Anderzijds heeft de organisatie het belang bij het behouden van participatiemedewerkers voor het kunnen realiseren van het gestelde quotum.

Ook hierin zit er een verschil tussen de departementen. Bij de RVO is er door de hele organisatie heen een relatief grote flexibele schil. Dit heeft ook effect op de contracten met participatiemedewerkers. De NVWA heeft juist het streven om alle participatiemedewerkers structureel werk met een contract voor onbepaalde tijd aan te bieden (Gijsen, persoonlijke communicatie, 14 december 2017).

***Overkoepelende notities***

*Op dit moment is er bij EZK/LNV nog geen overeenstemming in de afspraken over duurzame plaatsing van participatiebanen. Duurzame plaatsing wordt in het algemeen als twee begrippen gebruikt binnen de organisatie. 1) Een duurzame plaatsing betreft een vast contract. 2) Duurzame plaatsing betreft een baan waarbij de werkgever en de werknemer een toegevoegde waarde in de werkzaamheden zien. Bijpassende begrippen zijn duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling.*

# 3. Probleemformulering

Eerst wordt in dit hoofdstuk de aanleiding van het onderzoek beschreven. Dit leidt tot de doelstelling van het onderzoek. Onderdeel daarvan is het conceptueel model. Vervolgens komen de hoofd- en deelvragen aan bod. De doelgroepen die onderdeel uitmaken van het onderzoek worden ook verantwoord, net als de afbakening van het onderzoek.

## 3.1 Aanleiding

De uitvoering van de Participatiewet binnen EZK en LNV vindt plaats in een complexe context. Daarom wordt eerst de context beschreven waarbinnen het vraagstuk zich af speelt. Vervolgens wordt ingegaan op het vraagstuk.

Er is sprake van een quotum. Dit zorgt voor een kwantitatief moeilijk haalbare doelstelling. Het quotum heeft op meerdere manieren effect. Het zorgt ervoor dat er binnen de organisatie op hoog niveau aandacht voor het vraagstuk komt. Ook kan het ertoe leiden dat de kwantitatieve doelstelling ten koste van de kwaliteit van individuele plaatsing gaat. Het quotum heeft als pressiemiddel om te veranderen een negatief effect op medewerkers in motivatie en gedrag. Dit werkt contraproductief bij het worden van een inclusieve organisatie.

Overigens wordt de Participatiewet als politiek gevoelig ervaren. Hierdoor is er extra druk ervaren om meer plaatsingen te realiseren dan binnen de organisatie wenselijk wordt geacht. Dit heeft het resultaat dat er een verhoogd risico is op overhaaste plaatsingen en dit niet vanuit de juiste intentie worden gerealiseerd.

Daarnaast zijn EZK en LNV kennisintensieve organisaties waarbij 95% van de medewerkers hoger opgeleid zijn. De doelgroep die binnen de Participatiewet valt is voor 10% hoger opgeleid. Dit zorgt ervoor dat het vinden van de meest geschikte kandidaten eveneens gecompliceerd is.

Het quotum zorgt voor een extrinsieke prikkel voor het aannemen van nieuwe medewerkers. Daarbovenop is de beschikbare doelgroep die bij de organisatie past relatief klein. Dit deel van het proces vraagt veel aandacht van de betrokkenen binnen de organisatie en zorgt ervoor dat arbeidsbeperkten die de organisatie binnenstromen divers zijn.

Arbeidsbeperkten hebben vaak een andere achtergrond dan de reguliere medewerkers. Hierdoor komen ze vaak niet in aanmerking komen voor openstaande vacatures. Door maatwerk te leveren, worden passende functies gecreëerd om arbeidsbeperkten te laten instromen. Bij dit proces wijkt de sollicitatieprocedure af van de norm en is de inwerkperiode anders ingericht, vaak met het gevolg dat de capaciteit van de medewerker niet optimaal wordt benut, wat kan leiden tot verveling, demotivatie en een beperking in de ontwikkeling. Daardoor heeft de werkgever een verminderd resultaat en een minder bevlogen medewerker. Ook is het opvallend dat de door- en uitstroom van arbeidsbeperkten hoger ligt dan bij reguliere medewerkers. Hierdoor is het moeilijker om de kwantitatieve doelstellingen te behalen.

Tijdens gesprekken binnen de organisatie is naar voren gekomen dat er een aantal factoren invloed hebben op het socialisatieproces. De meest genoemde zijn: de nieuwe medewerker, de taken, het team en de lijnmanager. De laatste werd vaak als sleutelfiguur gezien bij het wel of niet hebben van een succeservaring. Dit komt waarschijnlijk doordat maatwerk en persoonlijk contact als doorslaggevende factoren worden ervaren.

De beide ministeries zijn ieder een samenstelling van verschillende organisaties, waar de werkzaamheden en de cultuur sterk uiteen liggen. Dit heeft het effect dat de uitvoering over de Participatiewet logischerwijs ook verschillen kent. Ieder organisatieonderdeel is verantwoordelijk voor het behalen van de kwantitatieve doelstelling (zie Bijlage 2) De rol van de afdeling S&O, onderdeel van de directie bedrijfsvoering, is om de organisatieonderdelen te adviseren en te ondersteunen in het bereiken van de doelstelling.

## 3.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om managers meer handvatten te geven om het socialisatieproces van medewerkers met een arbeidsbeperking zodanig te organiseren dat de medewerker vanuit zijn capaciteiten, ambitie en interesse zijn werkzaamheden kan uitvoeren. Dit moet leiden tot een meer inclusieve organisatie en een verhoogde inzetbaarheid van medewerkers met een arbeidsbeperking.

## 3.3 Conceptueel model

Ter ondersteuning van de doelstelling is het conceptueel model ontwikkeld. In dit onderzoek staat de manager bovenaan, aangezien hij de focus is. Deze heeft immers invloed op het socialisatieproces. De verwachting is dat de persoonlijke eigenschappen van de medewerker een modererende factor is op die relatie. De verwachte uitkomst is dat het socialisatieproces een positieve invloed heeft op het zijn van een inclusieve organisatie. Daarnaast moet het ook bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Ook wordt er onderzocht wat de relatie is tussen de inclusieve organisatie en duurzame inzetbaarheid. De begrippen inclusiviteit, duurzame inzetbaarheid en socialisatie worden afzonderlijk in het literatuuronderzoek beschreven. Naast de invloed van de manager, zijn er ook ander variabelen die eventueel invloed kunnen hebben. Dit onderzoek beperkt zich echter tot de eerder beschreven variabelen.

Afbeelding 3.1 conceptueel model

Doelstellingen inclusieve organisatie

Persoonlijke eingenschappen medewerker

manager

Socialisatie

Duurzaam inzetbaar

## 3.4 Hoofdvraag

Welke instrumenten kan de manager inzetten in het socialisatieproces van de medewerker met een arbeidsbeperking?

## 3.5 Deelvragen

De deelvragen zijn integraal verwerkt binnen het onderzoek, wat betekent dat de vragen zowel in het literatuuronderzoek als het veldonderzoek worden behandeld. Theorie en praktijk wordt via deze werkwijze samengebracht, waardoor er praktische implementatie kan worden ontwikkeld middels een theoretische onderbouwing.

* Wat is het socialisatieproces?
* Wat is de invloed van persoonlijke eigenschappen van de medewerker op het socialisatieproces?
* Hoe draagt het socialisatieproces bij aan de inclusieve organisatiedoelstellingen van EZK/LNV?
* Hoe draagt het socialisatieproces bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers met een arbeidsbeperking?
* Wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en inclusieve organisatie in de wetenschappelijke literatuur?
* Wat zijn mogelijke interventies voor managers om het socialisatieproces te beïnvloeden?

## 3.6 Doelgroep en afbakening

De aanbevelingen die uit het onderzoek worden verwacht, richten zich enerzijds op de lijnmanagers die leiding (gaan) geven aan arbeidsbeperkten. Anderzijds richt het onderzoek zich ook op de ondersteunende diensten die lijnmanagers in dit proces moeten faciliteren.

Omdat verschillende stakeholders invloed hebben op de genoemde doelgroepen, worden deze bij het onderzoek betrokken. Dat zijn arbeidsbeperkten, lijnmanagers, medewerkers in ondersteunende diensten en het hoger management. Het hoger management heeft een strategische visie op het onderwerp. De onderzoeksuitkomsten moeten binnen de organisatie passen. Om een beter advies te geven, worden enkel respondenten die werkzaam zijn op het kerndepartement betrokken bij het onderzoek. Uit het vooronderzoek is gebleken dat de cultuur en werkwijze op verschillende locaties zodanig uiteenlopen dat het combineren van resultaten van verschillende locaties het lastiger kan maken om de resultaten te generaliseren.

Het vooronderzoek heeft geleid tot een analyse die twee type problemen behelst. Namelijk een kwantitatief probleem, het aantal te realiseren arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten, en een kwalitatief probleem, het socialisatieproces van arbeidsbeperkten. Dit onderzoek richt zich enkel op het kwalitatieve aspect. Specifiek wordt gekeken naar wat de eventuele effecten van de interventies zijn op de inzetbaarheid van de medewerkers en de bijdrage is aan het worden van een inclusieve organisatie.

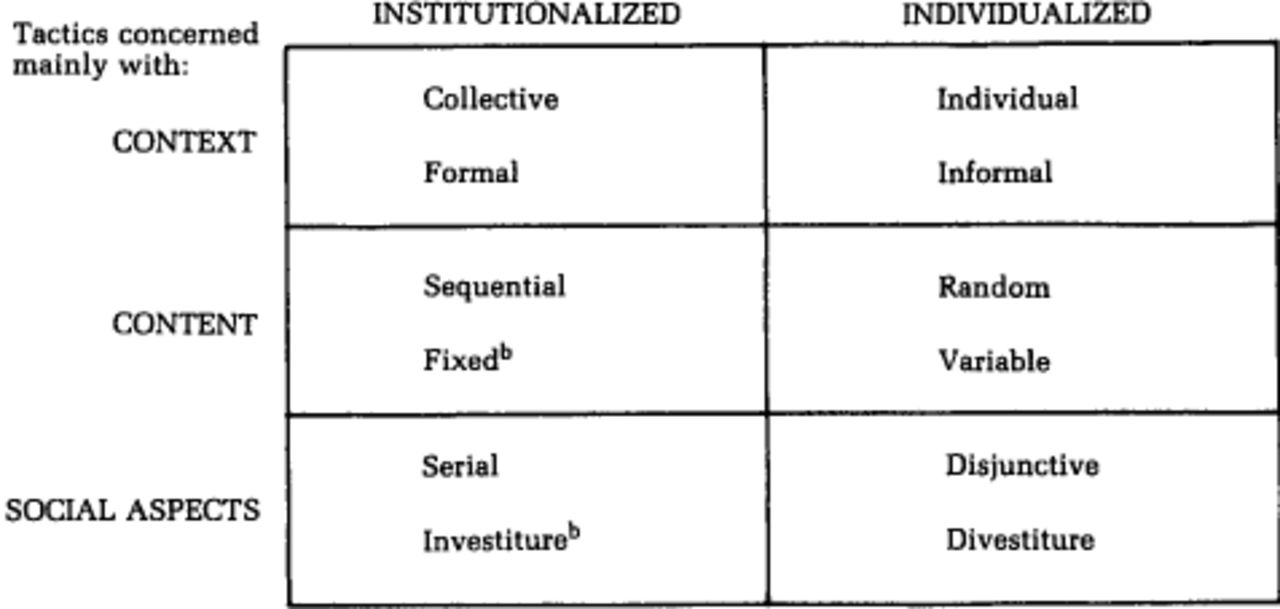
# 4. Theoretisch Kader

In het theoretisch kader worden de eerste twee deelvragen door middel van literatuuronderzoek beantwoord. Allereerst wordt literatuur omtrent het socialisatieproces beschreven. Daarbij zal ook worden ingegaan op de invloed van persoonlijke eigenschappen. Vervolgens zal de inclusiviteitgerelateerde literatuur worden behandeld alvorens duurzame inzetbaarheid wordt beschreven.

## 4.1 Socialisatie in organisatiecontext

Socialisatie is een proces waarbij de nieuwkomer kennis, vaardigheden en de houding verwerft die nodig zijn voor een effectieve participatie binnen de organisatie zijn functie (Maanen & Schein, 1979). Deze definitie wordt ook in andere, recentere literatuur als leidend beschouwd (Cable & Parsons, 2001; Gruman & Saks, 2011; Jones, 1986; Millar & Hall, 2013; Saks & Ashforth, 1997).

Van Maanen & Schein (1979) beschrijven dat er verschillende mogelijkheden zijn waar een organisatie betreffende de socialisatie uit kan kiezen. Bij een geïnstitutionaliseerde aanpak ligt het initiatief vooral bij de organisatie. Bij de geïndividualiseerde aanpak ligt het initiatief vooral bij de werknemer. De beschreven tactieken worden verdeeld onder zes categorieën (zie figuur 4.1).



Figuur 4.1 socialisatietactieken Van Maanen & Schein (1979).

De nieuwkomer kan op verschillende manieren kennismaken met de organisatie. Bij collectieve informatieoverdracht zijn er groepssessies en standaard pakketten met informatie voor nieuwe medewerkers. Een andere manier van kennismaking met een organisatie is dat het initiatief bij de nieuwkomer ligt. Dan is er ook meer ruimte voor maatwerk. Bij collectieve informatieoverdracht wordt de huidige werkwijze sneller overgenomen door nieuwkomers. Bij een individuelere informatieoverdracht is er meer ruimte voor eigen invulling van de functietaken van de nieuwkomer.   
De tweede tactiek is formeel versus informeel. Bij de formele tactiek worden de nieuwkomers apart van hun collega’s geïnformeerd. Bij de informele tactiek gebeurt dit ‘*on the job’* bij het team van de nieuwkomer. Het resultaat van de formele tactiek is dat nieuwkomers sneller de waarden en normen van de organisatie overnemen, waarbij de informele tactiek ervoor zorgt dat de nieuwkomers een gedifferentieerde en innovatieve inbreng in de organisatie hebben (Maanen & Schein, 1979).

De volgende twee tactieken gaan in op de inhoud van de informatie die de nieuwkomer krijgt. Bij de sequentiële socialisatietactiek wordt de informatie passend bij de fase overgebracht en wordt er bijgehouden in welke fase van het proces de nieuwkomer zich bevindt. Bij de ‘*fixed’* tactiek staat de inhoud van de informatie vast, passend bij de periode in het proces. Bij variabele socialisatie is er geen vaste structuur waarin informatie wordt gegeven. Ook wordt er niet bijgehouden in welke fase van het proces de nieuwkomer is. Dit draagt bij aan de nieuwsgierigheid van de nieuwkomer, aangezien ze minder informatie krijgen van de organisatie. De sequentiële tactiek leidt tot een hogere functiecommitment. De variabele tactiek leidt tot vrijheidsbeperkingen van de nieuwkomers (Maanen & Schein, 1979). Jones (1986) geeft aan dat het waarschijnlijker is dat de variabele tactiek leidt tot een innovatievere houding. De ‘fixed’ tactiek leidt dan automatisch tot een statischere houding, maar geeft wel meer zekerheid en duidelijkheid tijdens het socialisatieproces.

De laatste twee tactieken van Van Maanen en Schein (1979) zijn sterk met elkaar verbonden. Dat zijn *serial* versus gescheiden en aantrekken versus afhouden. Bij serial processen wordt er gebruik gemaakt van rolmodellen op de werkvloer, in tegenstelling tot de gescheiden tactiek, waar medewerkers zelf waarden aan situaties moeten geven, omdat het rolmodel niet beschikbaar is. Dit kan ertoe leiden dat iemand met innovatievere inbreng komt, aangezien die zelf op onderzoek uit moet. De laatste twee tactieken gaat over de mate waarin iemand bij sociaal contact positieve of negatieve ervaringen heeft.

Jones (1986) beargumenteert dat de sociale tactieken de belangrijkste zijn, aangezien die zorgen voor belangrijke signalen en faciliteiten die het leerproces ondersteunen. De content van de informatie ziet Jones (1986) als de op één na belangrijkste, gevolgd door de context tactieken.

Twee meta-analyses hebben beoordeeld dat geïnstitutionaliseerde tactieken leiden tot minder functieambiguïteit, functieconflicten en het vermindert ook de intentie tot stoppen. Daarnaast versterkt het de positieve relaties met het gevoel van een *fit*, zelfredzaamheid, sociale acceptatie, tevredenheid over de functie organisatiecommitment, resultaten en functieoriëntatie (T. N. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007). In een onderzoek naar studenten die bijna de arbeidsmarkt opgaan, is naar voren gekomen dat er een voorkeur is voor een geïnstitutionaliseerd socialisatieproces. Ook noemen ze dat er een vergroot risico is voor mensen die vanuit nature minder proactief en sociaal georiënteerd zijn wanneer het socialisatieproces geïndividualiseerd is (Gruman & Saks, 2011).

## 4.2 Persoonlijke eigenschappen en socialisatie

Persoonlijke eigenschappen zijn een belangrijke factor voor het kunnen begrijpen van de socialisatie van nieuwkomers. Onder persoonlijke eigenschappen worden de waarden, voorkeuren, ervaringen en kwaliteiten van een individu verstaan. Bij het onderzoeken van het socialisatieproces moeten deze aspecten zoveel mogelijk worden meegenomen (T. Bauer, Morrison, & Callister, 1998). Het vijf factorenmodel (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987) wordt door Gruman en Saks (2011) als belangrijk model gezien voor het kunnen verklaren van het socialisatieproces. In de literatuur is er een relatie gevonden tussen het zoeken naar feedback en het opbouwen van relaties (socialisatie) en extraversie (persoonlijke eigenschap). Ook is er een relatie tussen het zoeken naar feedback, *positive framing* (socialisatie) en openheid voor ervaringen (persoonlijke eigenschap) (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2000). Tussen een *proactivity personality* en proactief gedrag tijdens het socialisatieproces zijn er wisselende uitkomsten. Bij één onderzoek is er geen relatie gevonden tussen bovenstaande (Chan & Schmitt, 2000). Dit kan volgens Gruman en Saks (2011) liggen aan situationele beperkingen bij het transformeren van individuele verschillen van gedrag naar het *proactivity personality* concept. In een ander onderzoek is er wel een relatie gevonden tussen *proactive personality* en taakmeesterschap, teamintegratie en sensitiviteit op centraal niveau. Ook is er een relatie gevonden met organisatiecommitment op centraal niveau (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

## 4.3 Socialisatie bij EZK/LNV

Bij EZK/LNV is er een socialisatieprogramma. Voor alle nieuwe medewerkers wordt er een introductiedag georganiseerd. Het programma van de dag is bijgevoegd als Bijlage 7 (Welkom@B73, 2018). De introductiedag wordt een keer per twee maanden georganiseerd en is verplicht voor alle medewerkers op het kerndepartement en optioneel voor de buitendiensten. Het doel van het introductieprogramma is om nieuwkomers kennis te laten maken met EZK/LNV. Ze krijgen inzicht in de missie, beleidsterreinen, werkwijze en omgeving van EZK/LNV. Ze starten een netwerk, voelen zich thuis, krijgen snel grip op het werk en kunnen inspelen op de eisen van de organisatie (Rijnbeek, 2016).

## 4.4 Diversiteit en inclusieve organisaties

Het begrip inclusieve organisaties komt uit de diversiteitsliteratuur. Er is een inclusieve organisatiecultuur wanneer er sprake is van een open organisatiecultuur waar medewerkers een eenheid vormen, maar medewerkers binnen die eenheid ook de ruimte krijgen op hun eigen manier te werken, ook wanneer de werkwijze afwijkt van de heersende norm (Van der Zee & Oudenhoven, 2006). Wanneer het over arbeidsbeperkten gaat, is het logisch om diversiteit bij het onderzoek te betrekken. Diversiteit behelst alle aspecten waarop medewerkers van elkaar kunnen verschillen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare als om niet zichtbare verschillen, zoals normen, waarden, overtuigingen, behoeften, werkstijlen en karaktereigenschappen (Van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

Voor dit onderzoek is het in het bijzonder relevant om te kijken of interventies van managers, die gericht zijn op het socialisatieproces, kunnen bijdragen aan de doelstellingen van EZK/LNV. Uit onderzoek blijkt dat interventies binnen de overheid, gefocust op instroom, niet het gewenste effect hebben (Çelik, 2016). Vandaar dat de focus van instroom verschoven is naar het binden van medewerkers (Kamerstuk II 2010/11, 32 500VII-62). Als belangrijkste argumenten hiervoor worden genoemd: het niet halen van streefcijfers, verlies van specifieke kennis en ervaring, vermindering van organisatieflexibiliteit en innovatie (De Dreu & West, 2001; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Trajecten gericht op het creëren van een open cultuur zijn de laatste jaren meer in trek (Çelik et al., 2011). Voorbeelden daarvan zijn het definiëren, uitdragen en expliciet promoten van diversiteit gerelateerde kernwaarden, zoals openheid en waardering. Dit biedt volgens Çelik (2016) medewerkers ruimte om op hun eigen manier te werken. Deze interventie beoogt expliciet de organisatiecultuur te beïnvloeden.

## 4.5 De rol van de leidinggevende in een inclusieve organisatie

Çelik (2016) heeft gekeken naar leiderschapstijlen in inclusieve organisaties. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door een betekenisvolle en creatieve ruil tussen leidinggevenden en werknemers (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Burke et al., 2006). Een transactionele leider is meer gericht op het monitoren van prestaties door middel van belonen en straffen (Bass, 1998). Volgens Çelik (2016) past een transformationele leiderschapsstijl het best binnen de inclusieve organisatie: een leiderschapsstijl waarbij de leidinggevende oog heeft voor individuele kenmerken. In dit onderzoek wordt hier verder op ingegaan.

Transformationeel leiderschap bestaat uit vier dimensies. De eerste dimensie, *idealized influence* (charisma), gaat over een leidinggevende die de behoefte van zijn werknemers boven zichzelf stelt. Dit leidt ertoe dat de leidinggevende gerespecteerd en vertrouwd wordt door zijn medewerkers (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006; Çelik, 2016). In de dimensie *inspirational motivation* zorgt de leidinggevende voor uitdagend en betekenisvol werk. Gevolgen zijn dat er zowel individuele als teamspirit ontstaat. De leidinggevende vertoont enthousiasme en optimisme op het werk. Ook wordt het stellen van positieve doelen gestimuleerd door de leidinggevende medewerkers (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006; Çelik, 2016). Bij de derde dimensie, *intellectual stimulation,* stimuleert de leidinggevende om inovatief en creatief te zijn. Dit doet hij middels het *reframen* van gebeurtenissen, door verschillende standpunten ter discussie te stellen. Daarnaast betrekt de leidinggevende de medewerker bij het oplossen van problemen waardoor er creatieve oplossingen ontstaan (Bass et al., 2003; Çelik, 2016). De laatste dimensie is *individualized consideration* (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006; Çelik, 2016). Bij deze dimensie is de leidinggevende betrokken als mentor of coach. Hierbij zorgt de leidinggevende voor een groeiklimaat waar veel leermogelijkheden zijn. Daarnaast houdt hij rekening met verschillen in individuele behoeften (Bass et al., 2003). Volgens Burke et al. (2006) ligt de focus van een transformationele leidinggevende op het motiveren, inspireren en ontwikkelen van werknemers. Hierdoor kan het een mensgerichte leiderschapsstijl worden genoemd.

Team Inclusief is een interdepartementaal team die verschillende modules hebben ontwikkeld ter ondersteuning van het (top)management die verantwoordelijk zijn voor het inclusief zijn van de organisatie. In de module ‘Een inclusieve arbeidsorganisatie worden’ (Ruijter, n.d.) wordt aangegeven dat de rol van leidinggevende als volgt is:

1. *Voorbeeldgedrag: wees u bewust van uw rol en uw gedrag als leidinggevende op het functioneren van werknemers uit diversiteitgroepen;*
2. *Organiseer het werk ‘naar vermogen’;*
3. *Inclusiviteit: draag consequent uit dat inclusiviteit voor u een toegevoegde waarde heeft en maak dat ook zichtbaar in de keuzes die u maakt en in wat u doet. Dat vermindert de kans op conflicten vanwege de verschillen;*
4. *Realiseer met de werknemer noodzakelijke aanpassingen om een ieders inzet zo optimaal mogelijk te maken;*
5. *Erken de verschillen: inclusief denken gaat uit van diversiteit en verschillen. Bevorder vanuit diversiteit samenwerking en toon flexibiliteit: het levert uiteindelijk meer op;*
6. *Vertrouw op uw eigen inschattingen en handel als u aanvoelt dat een werknemer vanwege zijn diversiteitachtergrond oneigenlijk behandeld wordt op uw afdeling. Hieronder vallen ook ‘onschuldige grapjes’. Niet reageren is feitelijk instemmen met en toestaan van gedrag dat u eigenlijk als onwenselijk beschouwt.*

## 4.6 EZK/LNV als inclusieve organisatie

EZK/LNV hebben in 2015 een Charter Diversiteit ondertekend, waarin is vastgelegd dat de organisatie haar strategische doelen verbindt aan een divers samengesteld personeelsbestand. Ook wordt de volgende uitdaging beschreven:

*“Het Ministerie van Economische Zaken wil een werkgever zijn waar iedere medewerker ongeacht leeftijd, sekse, geaardheid, etnische afkomst en arbeidsbeperking zich thuis voelt. Om dit te bereiken zet het Ministerie van Economische Zaken zich in om diversiteit binnen de organisatie te vergroten zodat het personeelsbestand in 2018 een betere afspiegeling is van de beroepsbevolking.”* (Kamphuis, 2017b)*.*

Om invulling aan de Charter Diversiteit te geven, is er in 2017 een plan van aanpak geschreven. Ook is er een samenvattende notitie binnen de organisatie verspreid. Daarin wordt onder andere beschreven dat het noodzakelijk is om een inclusieve werkomgeving te creëren waar de medewerker mag zijn wie hij/zij is, waar deze ingezet wordt op zijn/haar kwaliteiten, gestimuleerd wordt om talenten verder te ontwikkelen en zijn/haar netwerken actief worden benut, om een bijdrage te kunnen leveren aan een duurzaam, ondernemend Nederland. Vanuit deze noodzaak wordt er ingezet op een verschuiving van ’doelgroepenbeleid’ naar ‘inclusiviteit-beleid’ (Kamphuis, 2017a).

Binnen het plan van aanpak staat dat ze de werkomgeving inclusiever willen maken door het welkome en inclusieve gevoel van medewerkers te vergroten, door middel van een gedragen en zichtbaar standpunt over wat werken bij EZ inhoudt en concrete en praktische aanpassingen in faciliteiten op de locaties (Kamphuis, 2017b).

Passend bij de rol van leidinggevende, wordt als één van de uitdagingen genoemd dat de bewustwording en waardering van diversiteit binnen de organisatie moet worden vergroot (Kamphuis, 2017b). Daarnaast wordt ook beschreven dat het behalen van het quotum één van de beoogde resultaten is. Implicaties gericht op inclusie met betrekking tot arbeidsbeperkten zijn:

* Aandacht voor inclusiviteit in managementbijeenkomsten;
* Lezing(en)/ontmoetingen voor medewerkers over inclusiviteit-gerelateerde onderwerpen;
* Laagdrempelig beschikbaar stellen van informatie over diversiteit/inclusiviteit;
* Huidige leer- en ontwikkelactiviteiten toetsen op inclusiviteit-bestendigheid;
* Het toevoegen van trainingen over diversiteit aan het centrale opleidingsaanbod;
* Toegankelijkheid van locaties toetsen voor medewerkers en bezoekers met een fysieke beperking.

## 4.7 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid kent door de jaren heen vele definities en wordt op veel verschillende manieren toegepast binnen organisaties. Een aantal voorbeelden wordt hieronder weergegeven:

**EMPLOYABLE EVER AFTER (promotieonderzoek):** *‘het vermogen en de bereidheid van een medewerker om productieve arbeid te leveren gedurende de gehele loopbaan’* (Van Harten, 2016)*.*

**Facilicom Group**: *‘een multidimensionaal concept waarvan de onderliggende dimensies verwijzen naar kenmerken van individuen die hun arbeid aanbieden op de arbeidsmarkt’* (P. Peters, Van der Heijden, Bergers, & Velthuizen, 2016).

**Duurzame inzetbaarheid: een leven lang leren:** ‘*de mate waarin werknemers hun huidige en toekomstige werk willen en kunnen blijven uitvoeren*’ (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011).

**Duurzame inzetbaarheid: een werkdefinitie: ‘***Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden evenals over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten’* (van der Klink et al., 2010)*.*

Opvallend is dat de eerste drie uitgaan van het individu als de verantwoordelijke, waarbij de laatste definitie ook de werkgever betrekt als factor. Deze definitie wordt in de wetenschap ook vaker gebruikt als uitgangspunt voor duurzame inzetbaarheid. De definitie behelst een aantal belangrijke kenmerken. Duurzame inzetbaarheid is een interactie tussen het individu en zijn baan. Duurzame inzetbaarheid valt daarmee binnen de context van het werk. Iemand kan binnen een functie duurzaam ingezet worden, maar binnen een andere functie een stuk minder. Dit maakt het ook dat duurzame inzetbaarheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van de werkgever én werknemer (Schaufeli, 2011).

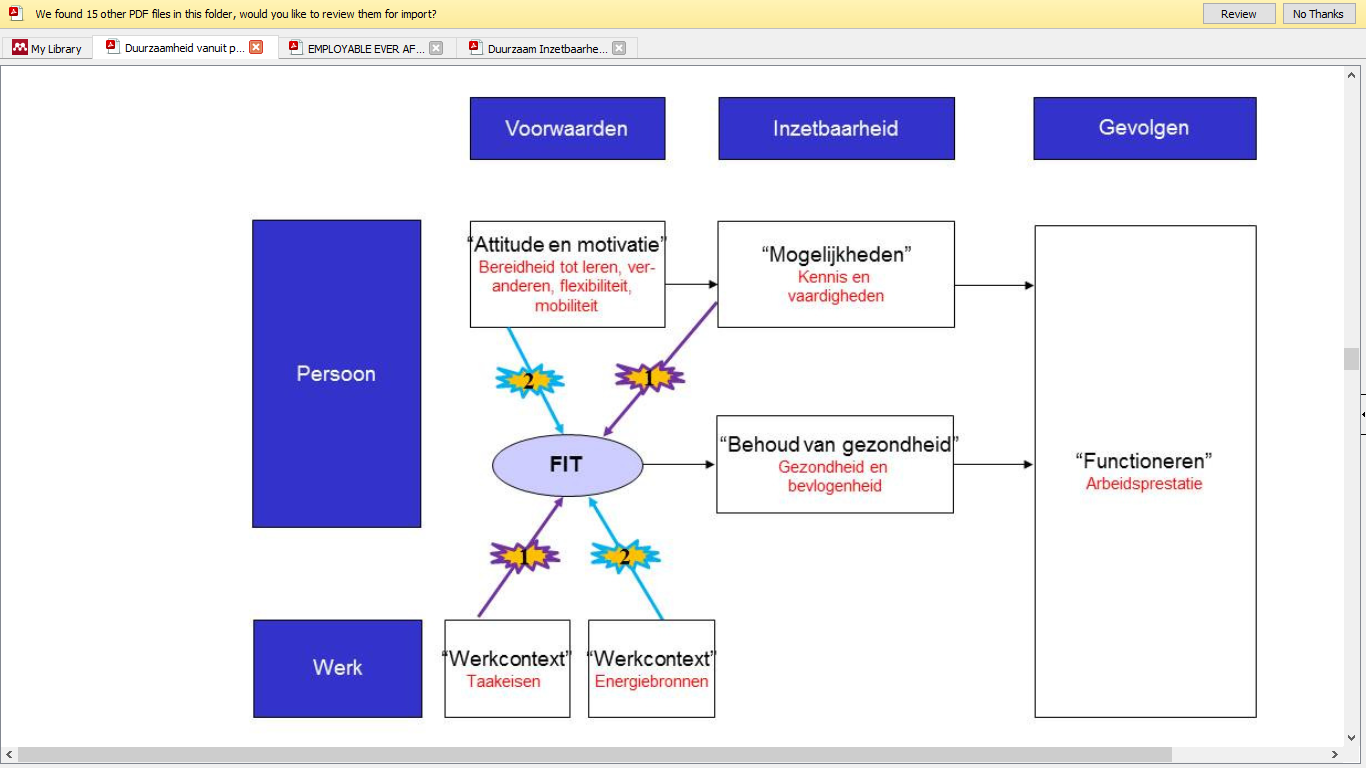
### 4.7.1 Duurzame inzetbaarheid in relatie met Arbeidsbeperkten

In een onderzoek naar arbeidsbeperkten is er geconcludeerd dat de duurzame inzetbaarheid hoger is naarmate de job-baan *fit* en de regelruimte hoger is, maar ook dat de emotionele werkeisen lager zijn. Opvallend is dat een hoge werkdruk zorgt voor hogere motivatie en productiviteit (Koopman, 2016). In het onderzoek zijn arbeidsbeperkten geïnterviewd in de context van de sociale werkplaats aan de hand van het Job Demands-Resources model (JDR model) (Bakker & Demerouti, 2008). De gekozen definitie van duurzame inzetbaarheid is ‘*de mate waarin werknemers hun huidige en toekomstige werk willen en kunnen blijven uitvoeren*.’ (Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011).

Maatwerk sluit ook aan bij het zijn van een inclusieve organisatie. Een inclusieve arbeidsorganisatie heeft als uitgangspunt dat er een *fit* moet zijn tussen de functie en het arbeidspotentieel van de werknemer. Daarnaast biedt een inclusieve organisatie uiteenlopende mogelijkheden, waardoor de medewerker kan bijdragen aan de productie of dienstverlening van de organisatie. Op die manier draagt het zijn van een inclusieve organisatie bij aan duurzame inzetbaarheid (Zijlstra, van Ruitenbeek, & Mulders, 2016).

### 4.7.2 Model

Het model dat in de lijn ligt met de eerder benoemde definitie gaat uit van een fit tussen de persoon en het werk. Dat wil zeggen: enerzijds een balans van kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer en anderzijds de context van het werk.



Figuur 3 - Duurzame inzetbaarheid als functie van de Persoon-Werk-fit (Schaufeli, 2011).

De *fit* kan er op twee verschillende manieren zijn, namelijk de *Demands-abilities* *fit* en de *Needs-supply* *fit*. De *Demands-abilities fit* gaat in op eisen van de werkgever enerzijds en de mogelijkheden van de werknemer anderzijds. In de context van het onderzoek betekent dit dat je bijvoorbeeld niet van iemand met een visuele beperking kan eisen een papieren document te lezen. Dan spreek je van een *misfit*.

Voor de needs-supply fit wordt er gekeken of de attituden en motivatie van de werknemer passend zijn bij de werkcontext (autonomie, loopbaanperspectief, trainingsmogelijkheden, etc.). Bij een nieuwe taak moet iemand bereid zijn om daarvoor te leren, maar de werkgever moet ook die mogelijkheid aanbieden. Wanneer die *fit* niet aanwezig is, is er dusdanig sprake van een *misfit* (Schaufeli, 2011).

## 4.8 Relatie tussen duurzame inzetbaarheid en inclusiviteit

In de literatuur is nog niet veel beschreven over de relatie tussen inclusieve organisaties en duurzame inzetbaarheid. Dit is opvallend, omdat het in potentie elkaar goed kan versterken. Binnen een inclusieve organisatie krijgt iemand de ruimte op zijn/haar eigen manier te werken, ook wanneer de werkwijze afwijkt van de heersende norm (Van der Zee & Oudenhoven, 2006). Voor duurzame inzetbaarheid geldt dat er voorwaarden zijn, waaronder een werkcontext, waardoor medewerkers functioneren (van der Klink et al., 2010). Het gebrek aan onderzoek op dit gebied is een opvallende *gap* in de literatuur. Aangezien er gesteld wordt dat in een inclusieve organisatie de medewerker beter zijn capaciteiten kan benutten (Çelik, 2016). Van daaruit redenerend, zou het werken in een inclusieve organisatie bijdragen aan de inzetbaarheid van de medewerker. Volgens Zijlstra et al. (2016) heeft een inclusieve arbeidsorganisatie als uitgangspunt dat er een *fit* moet zijn tussen de functie en arbeidspotentieel van de werknemer. Er is echter geen gedegen onderzoek gekoppeld aan het artikel om de relatie hard te kunnen maken.

*Bij het zoeken naar literatuur heb ik gebruik gemaakt van Google Scholar vanuit mijn account van de Universiteit Utrecht. Hierdoor was er veel literatuur beschikbaar. Ik heb zowel in het Engels als in het Nederlands gezocht. Enkele voorbeelden van termen in mijn zoektocht zijn:*

* *Duurzame inzetbaarheid AND inclusie*
* *Duurzame inzetbaarheid AND diversiteit*
* *Duurzame inzetbaarheid AND inclusieve organisaties*
* *Duurzame inzetbaarheid AND culturele diversiteit*
* *Diversity AND Employability*
* *Diversity AND Sustainable employability*
* *Inclusive organizations AND employability*

## 4.9 Deelconclusie

In het literatuuronderzoek is er gekeken naar verschillende onderdelen van het ondersteunend model. Hierbij is aandacht geweest voor het socialisatieproces, de inclusieve organisatie en duurzame inzetbaarheid. Hierbij is ook gekeken wat de rol van de werknemer en de manager is. Daarnaast is getracht een koppeling met de doelgroep ‘arbeidsbeperkten’ te maken. Per deelvraag, opgesteld in de probleemformulering, wordt er op basis van de behandelde literatuur een conclusie beschreven. Vervolgens wordt ook aangegeven wat de koppeling met het praktijkonderzoek is.

### 4.9.1 Wat is het socialisatieproces?

Socialisatie is een proces waarbij de nieuwkomer kennis, vaardigheden en de houding verwerft die nodig zijn voor een effectieve participatie binnen de organisatie en binnen zijn werk (Maanen & Schein, 1979). Socialisatie kent volgens Van Maanen & Schein (1979) twee verschillende stromingen: de geïnstitutionaliseerde socialisatie en de geïndividualiseerde socialisatie. Organisaties kiezen aan de hand van content, context en sociale aspecten de best passende tactiek. Daarvan wordt de laatste als meest relevante tactiek ervaren (Jones, 1986). Bij EZK/LNV is er sprake van een mix van beide stromingen, waarvan de geïnstitutionaliseerde tactiek het meest duidelijk naar voren komt, dankzij de Welkom@B73-dag die iedere medewerker moet doorlopen.

### 4.9.2 Wat is de invloed van persoonlijke eigenschappen van de medewerker op het socialisatieproces?

Volgens Bauer et al. (1998) moet er bij onderzoek naar socialisatie rekening worden gehouden met de persoonlijke eigenschappen. Nieuwkomers komen de organisatie binnen met een set van voorkeuren, waarden, ervaringen en kwaliteiten. Daarnaast komt naar voren dat geïnstitutionaliseerde socialisatie de voorkeur van de medewerker heeft (Gruman & Saks, 2011). Daar is uit te concluderen dat er een invloed is, echter niet in welke mate.

### 4.9.4 Hoe draagt het socialisatieproces bij aan de duurzame inzetbaarheid van met een arbeidsbeperking?

Duurzame inzetbaarheid wordt bereikt als er een *fit* is tussen mogelijkheden, motivatie en attituden aan de medewerkers kant en de werkcontext aan de andere kant (Schaufeli, 2011). In het socialisatieproces werft de medewerker kennis, vaardigheden en houding om effectief te kunnen participeren (Maanen & Schein, 1979). Volgens Van Maanen en Schein (1979) kan tijdens het socialisatieproces het gedrag van de medewerker worden aangepast door verschillende tactieken toe passen. Er kan geconcludeerd worden dat verschillende tactieken in het socialisatieproces leiden tot verschil in de inzetbaarheid van de medewerker. De keuzes die gemaakt worden, kunnen per medewerker erg verschillen. Daarnaast zorgt een te lage werkdruk (taakeisen) voor demotivatie en verminderde productiviteit voor arbeidsbeperkten (Koopman, 2016).

### 4.9.3 Hoe draagt het socialisatieproces bij aan de inclusieve organisatie doelstellingen van EZK/LNV?

Uit de deskresearch is gebleken dat er omtrent het zijn van een inclusieve organisatie duidelijke ambities zijn. Inclusiviteit wordt zowel bij de wetenschappelijke literatuur als bij de interne documentatie breder ingezet dan enkel bij arbeidsbeperkten.

Voor socialisatie worden vanuit de literatuur twee verschillende tactieken beschreven. De geïnstitutionaliseerde socialisatie en de geïndividualiseerde socialisatie. Waarbij de verwachte uitkomsten ook van elkaar verschillen. De eerste tactiek leidt ertoe dat nieuwe medewerkers sneller de waarden en normen van de organisatie overnemen. Daar tegenover staat dat bij de tweede tactiek nieuwe medewerkers meer ruimte krijgen voor hun eigen werkwijze, wat leidt tot meer creatief en innovatief gedrag.

In een inclusieve organisatie is er een organisatiecultuur waar medewerkers een eenheid vormen, maar die binnen deze eenheid ook de ruimte krijgen om op hun eigen manier te werken, ook wanneer de werkwijze afwijkt van de heersende norm (Van der Zee & Oudenhoven, 2006).

Hieruit kan worden geconcludeerd dat een geïndividualiseerde socialisatie beter binnen een inclusieve organisatie past. In de huidige situatie ligt de nadruk vanuit de organisatie omtrent het socialisatieproces op de Welkom@B73-dag. Tijdens de socialisatie op de werkvloer zelf zijn er geen afspraken, maar wordt dat aan de interpretatie van de desbetreffende manager overgelaten. De Welkom@B73-dag is volgens (Saks et al., 2007) een voorbeeld van een geïnstitutionaliseerde socialisatietactiek.

### 4.9.5 Wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en inclusieve organisatie in de wetenschappelijke literatuur?

Er is geen relatie gevonden tussen duurzame inzetbaarheid en inclusieve organisaties in de wetenschappelijke literatuur. De relatie is wel waarschijnlijk, doordat een inclusieve organisatie ervoor zorgt dat medewerkers taken uitvoeren, op een manier die past bij hun capaciteiten en interesses (Van der Zee & Oudenhoven, 2006). Daarnaast wordt gesteld dat inclusiviteit als uitgangspunt heeft, dat er een *fit* is tussen functie en arbeidspotentieel (Zijlstra et al., 2016).

### 4.9.6 Wat zijn mogelijke interventies voor managers om het socialisatieproces te beïnvloeden?

De rol van de manager is in verschillende rollen tijdens het literatuuronderzoek naar voren gekomen. Er is namelijk gekeken naar de relatie tussen de leidinggevende en de inclusieve organisatie, maar ook naar de rol van de leidinggevende binnen het socialisatieproces. Ten slotte is ook gekeken naar de rol van de leidinggevende bij duurzame inzetbaarheid. Uit de deelconclusie moeten implicaties naar voren komen die samenhangen met alle drie de pijlers zoals hierboven beschreven.

Bij EZK/LNV wordt het socialisatieproces vormgegeven via de Welkom@B73 dag. Dit is volgens de literatuur een ‘geïnstitutionaliseerde socialisatiemethode’. Echter is de socialisatie veel groter dan die ene dag. Het is namelijk alles waarbij de nieuwkomer kennis, vaardigheden en de houding verwerft die nodig zijn voor een effectieve participatie binnen de organisatie en binnen zijn werk (Maanen & Schein, 1979). De verdere invulling wordt aan de manager overgelaten. Om een beter beeld hierbij te krijgen, is het belangrijk om het gesprek met managers aan te gaan.

# 5. Methodologie

Het onderzoek is een actieonderzoek. Dit is een vorm van onderzoek waarbij sociale systemen niet alleen onderzocht worden, maar ook wordt gezocht naar oplossingen van problemen, om zo tot sociale verandering te komen (Van Lieshout, Jacobs, & Cardiff, 2017). Hier is om een aantal redenen voor gekozen. Het zorgt er namelijk voor dat mensen al tijdens het onderzoek tot gedragsverandering worden aangezet. Door interviews te houden, wordt het thema bespreekbaar gemaakt en daardoor aandacht gegenereerd. Ook het houden van een focusgroep draagt bij aan het implementeren van de onderzoeksdoelstelling in de organisatie. Dit wordt in dit hoofdstuk nader toegelicht. Eerst wordt er ingegaan op de *deskresearch* (theoretisch kader). Hierin wordt beschreven waarom er voor deze literatuur is gekozen. Vervolgens wordt de *fieldresearch* beschreven. De *fieldresearch* gaat in op de onderzoeksmethode en de verantwoording van de doelgroep. Ook wordt er beschreven hoe de resultaten worden geanalyseerd en hoe die tot een conclusie leiden.

## 5.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek is gestart met een uitgebreid vooronderzoek. Tijdens dit vooronderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende methoden. Het onderzoek is actiegericht, wat betekent dat de richting al voor een groot deel vast staat. De organisatie wil namelijk meer arbeidsbeperkten binnen de organisatie. Het onderzoek levert daar een bijdrage aan. Er wordt eerst gekeken naar hoe de huidige situatie binnen de ministeries zijn, met het doel om te kijken hoe dat in de toekomst beter gedaan kan worden. Belangrijk is wel dat er gekeken wordt wat er al is, zodat daar goed op aangesloten kan worden. Daarom is er gebruik gemaakt van *internal deskresearch*. Dit heeft een goed beeld gegeven over beleid omtrent de Participatiewet.

Aanvullend op de *deskresearch* is ook gebruik gemaakt van interviews met medewerkers. Deze zijn bij een diverse groep mensen binnen het Kerndepartement afgenomen. Er zijn lijnmanagers, beleidsontwikkelaars en arbeidsbeperkten gesproken. Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat het socialisatieproces van arbeidsbeperkten vaak moeizaam gaat en dat er weinig kennis binnen de organisatie is om dit goed uit te voeren. Dit heeft geresulteerd in een hoofdvraag. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen ontworpen. Het beantwoorden van de deelvragen gaat via verschillende methoden. In tabel 5.1 wordt weergegeven via welke onderzoeksmethode de deelvragen kunnen worden beantwoord.

|  |  |
| --- | --- |
| Deelvraag | Methode |
| 1.Wat is het socialisatieproces? | Literatuuronderzoek, participerende observatie |
| 2. Wat is de invloed van persoonlijke eigenschappen van de medewerker op het socialisatieproces? | Literatuuronderzoek, interviews, focusgroep |
| 3. Hoe draagt het socialisatieproces bij aan de inclusieve organisatie doelstellingen van EZK/LNV? | Literatuuronderzoek, interviews, focusgroep |
| 4. Hoe draagt het socialisatieproces bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers met een arbeidsbeperking? | Literatuuronderzoek, interviews, focusgroep |
| 5. Wat is de relatie tussen duurzame inzetbaarheid en inclusieve organisatie in de wetenschappelijke literatuur? | Literatuuronderzoek |
| 6. Wat zijn mogelijke interventies voor managers om het socialisatieproces te beïnvloeden? | Literatuuronderzoek, interviews, focusgroep |

Tabel 5.2: Beantwoording deelvragen

## 5.2 Literatuuronderzoek

Binnen het theoretisch kader is per onderdeel van het conceptueel model gekeken naar relevante literatuur. Allereerst wordt er ingegaan op de gehanteerde definitie, om daarna achtergrondinformatie te beschrijven. Eerst is de deelvraag ‘Wat is het socialisatieproces?’ beantwoord. Daarna is gekeken naar de invloed van persoonlijke eigenschappen van de nieuwkomer op het socialisatieproces. Vervolgens wordt de literatuur omtrent diversiteit en inclusiviteit beschreven. Aangezien de manager een belangrijk onderdeel is van het onderzoek, wordt er ook ingegaan op het type leider, passend bij een inclusieve organisatie. Ook wordt er bij EZK en LNV naar interne documentatie omtrent inclusiviteit gekeken. Ten slotte wordt er ingegaan op duurzame inzetbaarheid. Omdat er veel verschillende invullingen van duurzame inzetbaarheid als begrip zijn, wordt er eerst beargumenteerd waarom er voor de leidende definitie is gekozen. Ook wordt er de koppeling gemaakt met medewerkers met een arbeidsbeperking. Daarnaast is ook het duurzame inzetbaarheidsmodel van Schaufeli (2011) beschreven. Hier is voor gekozen, omdat het mogelijkheden biedt om aan de uitkomsten van het socialisatieproces dit te koppelen.

Vervolgens zijn er op basis van de beschreven literatuur deelconclusies geformuleerd. Hierbij worden er per deelvraag conclusies getrokken, voor zover dat mogelijk is. Daarnaast wordt er ook beschreven wat tijdens de fieldresearch nog verder onderzocht moet worden.

## 5.3 Fieldresearch

Vier deelvragen worden door middel van interviews en focusgroepen beantwoord, zoals te zien is in tabel 5.1. In het theoretisch kader is de wetenschappelijke onderbouwing gegeven. De volgende stap is om met deze kennis het gesprek met mensen binnen de organisatie aan te gaan. De argumentatie wordt hieronder verder beschreven.

### 5.3.1 interviews

Op basis van de informatie die is opgedaan tijdens het vooronderzoek en het literatuuronderzoek is een vragenlijst opgesteld. De interviews zijn semigestructureerd (Bijlage 1). Hierdoor is er de mogelijkheid om bij de respondenten door te vragen, maar wordt er ook de mogelijkheid gecreëerd om respondenten met elkaar te vergelijken. Deelvragen 2, 3, 4 en 6 worden deels beantwoord aan de hand van deze interviews.

De interviews worden afgenomen bij arbeidsbeperkten en hun managers. Daarnaast wordt ook de P&O verantwoordelijke voor diversiteit en inclusiviteit, een bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker en de pSG geïnterviewd. De arbeidsbeperkten die zijn benaderd in 2017 de organisatie binnengestroomd. Hierdoor zijn ze al gesocialiseerd, maar is het nog recent, waardoor het proces nog helder beschreven kan worden. In totaal zijn er 8 arbeidsbeperkten benaderd, daarvan hebben er zeven deelgenomen aan het onderzoek. De benaderde managers zijn de managers van de arbeidsbeperkten. Hierdoor kan hetzelfde proces vanuit twee verschillende kanten worden belicht. De beleidsontwikkelaars worden betrokken bij het onderzoek, omdat zij een breder beeld van de implementaties omtrent goed werkgeverschap hebben. Het is belangrijk dat de adviezen goed aansluiten bij andere veranderingen binnen de organisatie, die de toepasbaarheid ten goede moet komen. Daarnaast hebben de beleidsontwikkelaars veel kennis en ervaring met het onderwerp. De pSG, Ric de Rooij, is als ambassadeur betrokken bij het onderwerp Participatiewet. Dit maakt het ook interessant om zijn input mee te nemen bij het onderzoek. Ook kan hij vanuit zijn positie een positieve invloed hebben bij het toepassen van de beoogde adviezen.

### 5.3.2 Focusgroep

Nadat de interviews zijn afgerond zal er een focusgroep worden gehouden om de resultaten bij voor te leggen. Voor deze fasering is gekozen, omdat er zo dieper in kan worden gegaan op de resultaten die bij de interviews naar voren zijn gekomen. Het kan namelijk voor komen dat de resultaten elkaar tegenspreken en daardoor lastiger in de organisatie toe te passen zijn. De focusgroep kan worden gebruikt om de kern van de resultaten te definiëren. Een ander beoogd resultaat van de focusgroep is de verkenning naar mogelijke implementaties die passend zijn bij de conceptresultaten.

De focusgroep wordt door de pSG geïnitieerd. Hij is als ambassadeur betrokken bij de Participatiewet. Door direct bij het onderzoek betrokken te zijn, draagt het ook bij aan de relevantie en waarden van de uitkomsten. De samenstelling van de focusgroep is een selectie van de geïnterviewde respondenten. De agenda is, zoals eerder is beschreven, samengesteld op basis van de uitkomsten van deze interviews. Deze is als bijlage bijgevoegd. EZK/LNV zijn hiërarchische organisaties. Door een eindverantwoordelijke bij het onderzoek te betrekken, wordt ook het signaal afgegeven dat het onderzoek voor de organisatie relevant is. Dit draagt bij aan het gevoel van urgentie en de bereidheid van medewerkers om in het onderzoek te participeren.

### 5.3.3 Participerende observatie

Voor nieuwkomers is er een dag georganiseerd om kennis met de organisatie te maken. De Welkom@B73-dag. In navolging op deskresearch wordt er ook door middel van een participerende observatie onderzoek gedaan. Dit houdt in dat tijdens een van de sessies er geobserveerd wordt, maar ook dat er met deelnemers wordt gesproken om te kijken hoe dit bijdraagt aan het socialisatieproces. De deelvraag: “wat is het socialisatieproces?” wordt dan zowel vanuit de literatuur als vanuit de praktijk onderzocht.

## 5.4 Verantwoording doelgroep

In de *fieldresearch* worden een aantal doelgroepen besproken. Deze zijn te verdelen in hoger management, lijnmanagement, beleidsmedewerkers en arbeidsbeperkten. Het hoger management is van belang om informatie te vergaren over de visie van de organisatie. Daarnaast kan het ook relevant zijn om te kijken of hun zienswijze ook lager in de organisatie wordt gedeeld. De lijnmanager is de rode draad in dit onderzoek. Het is van belang om te weten wat de rol van de lijnmanager is in het socialisatieproces en wat de lijnmanager vanuit de ondersteunende managers verwacht. De beleidsmedewerkers (inclusiviteit en duurzame inzetbaarheid) moeten de lijnmanagers voorzien van richtlijnen en tools om het socialisatieproces te beïnvloeden. De beleidsmedewerkers maken daarnaast ook deel uit van P&O, waardoor er gekeken kan worden naar hoe andere (bestaande) instrumenten binnen dit vraagstuk ingezet kunnen worden. Als laatste worden er ook gesprekken gevoerd met arbeidsbeperkten. Zij hebben ervaring met de huidige werkwijzen en kunnen daardoor ook goed aangeven wat er goed gaat en waar er nog ontwikkelingspunten zijn.

## 5.5 Procedure en analyse

Over een periode van ongeveer een maand worden de interviews afgenomen. De interviews worden vervolgens getranscribeerd. De verslagen worden daarna bij de desbetreffende respondent voorgelegd. Door de respondenten de mogelijkheid te bieden om hun antwoorden verder toe te lichten of aan te passen, kan er extra informatie naar voren komen. Ook kan het zo zijn dat een respondent door externe factoren op het moment van het interview een vertekend beeld geeft van de situatie. Een voorbeeld hiervan is dat de medewerker een onenigheid heeft met zijn manager, waardoor hij een negatiever beeld heeft van die persoon dan deze werkelijk is. Dit kan later worden gerectificeerd, mocht dat nodig zijn.

De interviewverslagen worden vervolgens gecodeerd onder 9 thema’s. De thema’s zijn naar voren gekomen in het literatuuronderzoek. In Bijlage 6 zijn de thema’s weergegeven.

De resultaten worden per thema voorgelegd aan de focusgroep De uitkomsten uit de focusgroep worden samen met de uitkomsten uit het interview weergegeven in het onderzoek. De data wordt verzameld in een analyseschema. Hier worden de antwoorden per categorie gesorteerd. Antwoorden die overeenkomen met de antwoorden van andere respondenten krijgen dezelfde kleur. Hierdoor wordt het overzichtelijker en kunnen de resultaten worden geclusterd.

## 5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en toepasbaarheid

**Betrouwbaarheid**Er zijn een aantal maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Allereerst wordt er gebruik gemaakt van verschillende methoden, namelijk literatuuronderzoek, interviews en een focusgroep. Het onderzoek is betrouwbaar wanneer het herhaalbaar is en tot dezelfde resultaten leidt als bij dit onderzoek. Doordat dit onderzoek een kwalitatief onderzoek is, kan de betrouwbaarheid niet optimaal zijn (Verhoeven, 2007). Doordat de doelgroep van arbeidsbeperkte zo divers is, maakt ook dat de betrouwbaarheid lastiger. Een interview met iemand die een autistische stoornis heeft, levert andere resultaten op dan iemand die in een rolstoel zit.

Er kan echter ook binnen de context van een kwalitatief onderzoek getracht worden de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden. Bij dit onderzoek is dat onder andere gedaan door één locatie van de Ministeries te gebruiken. Uit het vooronderzoek blijkt dat de werkcontext erg kan verschillen per locatie. Hierdoor is het lastiger om over de hele organisatie, met alle verschillende locaties tot een betrouwbaar resultaat te komen.

Daarnaast wordt zowel de manager als de medewerker geïnterviewd. Hierdoor krijg je vanuit verschillende inzichten informatie over hetzelfde proces. Er is getracht om zoveel mogelijk medewerkers te spreken die in 2017 in dienst zijn gekomen. Hierdoor hebben zij het socialisatieproces wel al helemaal doorlopen, maar kunnen zij zich het proces nog goed herinneren. Ook dit draagt bij aan het verhogen van de betrouwbaarheid.

De interviews zijn getranscribeerd en worden ter goedkeuring voorgelegd aan de respondenten. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt verbeterd doordat de respondenten de mogelijkheid krijgen om hun antwoorden te herzien of verder toe te lichten. Hierdoor worden onbedoelde fouten zoveel mogelijk voor komen.

**Validiteit**Bij validiteit van het onderzoek wordt er gekeken of de conclusies juist zijn. Net als bij betrouwbaarheid is het lastig om een kwalitatief onderzoek volledig valide te maken. Verhoeven (2007) noemen drie vormen van validiteit.

*Interne validiteit*

Bij interne validiteit wordt er gekeken of er geen systematische fouten zijn gemaakt. Een systematische fout kan bijvoorbeeld zijn dat sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Zeker bij gevoelige kwesties kan er worden gekozen om niet het gehele verhaal te vertellen. Dit wordt zoveel mogelijk voorkomen door de interviews semigestructureerd op te bouwen. Hierdoor heeft de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen wanneer een antwoord van de respondent toelichting behoeft.

Daarnaast zijn de vragen voor tijdens de interviews door verschillende personen beoordeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

*Externe validiteit*

Bij externe validiteit wordt gekeken of de groep representatief is voor de totale populatie (Verhoeven, 2007). Voor dit onderzoek is dit maar beperkt haalbaar. Uit het vooronderzoek is naar voren gekomen dat de populatie (arbeidsbeperkten) heel erg divers is. Hoe de manager daarop inspeelt is voor een groot deel dan ook maatwerk. Het is daarom simpelweg niet mogelijk om de conclusies van het onderzoek te kunnen generaliseren over de totale populatie. Een enquête is, doordat je niet kan doorvragen, minder relevant voor dit onderzoek. Om de externe validiteit te verhogen, wordt een selectie van de vragen aan de verschillende doelgroepen voorgelegd. Hiermee wordt respondentengroep vergroot, wat een beter beeld moet geven van de situatie bij de gehele populatie.

*Begripsvaliditeit*

Om te zorgen dat de begripsvaliditeit gewaarborgd wordt, zijn wetenschappelijke termen als ‘socialisatie’ aangepast of uitgelegd bij het interview. Dit moet eraan bijdragen dat onbedoelde fouten zoveel mogelijk worden voorkomen. Daarnaast is ervoor gekozen om een aantal verschillende termen dezelfde betekenis te geven, zoals is beschreven bovenaan de vragenlijst (Bijlage 1). Hierdoor is het mogelijk om begrippen te gebruiken die op de werkvloer vaker voorkomen. Hierdoor kan de respondent zich ook gemakkelijker uiten.

**Toepasbaarheid**De toepasbaarheid van het onderzoek is van groot belang. Er zijn meerdere maatregelen genomen om te voorkomen dat de adviezen ‘in de la’ eindigen. Om dit te kunnen bewerkstelligen is er gekozen om gedurende de gehele uitvoering van het onderzoek anderen bij het onderzoek te betrekken. Tijdens het vooronderzoek zijn verschillende medewerkers binnen EZK/LNV geïnterviewd om de situatieschets te beschrijven. Daarnaast is het management van P&O betrokken om input te leveren tijdens het voortraject.

Als onderdeel van het onderzoek is er ook een focusgroep. Tijdens de focusgroep worden de globale resultaten van de interviews gedeeld en besproken. Naast de informatie die direct invloed op het onderzoek heeft, heeft het ook bijgedragen aan de toepasbaarheid. Als ‘buitenstaander’ kan de informatie onafhankelijk en met een open blik worden beoordeeld. Maar om de resultaten naar een uitvoerbaar advies om te kunnen zetten, is het van belang dat de doelgroep (managers en arbeidsbeperkten) bij deze fase van het onderzoek betrokken worden.

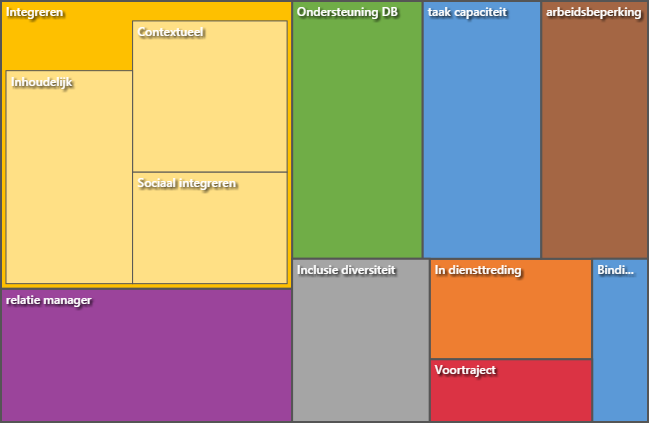
Door de pSG te betrekken bij het onderzoek geeft het ook de mogelijkheid om de resultaten met hem te bespreken. Hierdoor wordt de urgentie en het probleem ook op hoger niveau bespreekbaar gemaakt. Wat bij kan dragen aan de toepasbaarheid van het onderzoek.

# 6. Resultaten

De resultaten komen uit de fieldresearch. Tijdens de fieldresearch zijn er interviews gehouden. De respondenten zijn opgebouwd uit zeven lijnmanagers en zeven arbeidsbeperkten. Daarnaast is er een beleidsmaker, een bedrijfsarts een bedrijfsmaatschappelijk werker en de pSG

## 6.2 Interviews

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een vragenlijst. In de verwerking van de resultaten is gekeken naar overkoepelende gespreksonderwerpen. De interviews zijn vervolgens gecodeerd onder negen thema’s. Deze thema’s zijn in afbeelding 6.1 weergegeven. De grootte van het blok geeft aan hoe vaak een thema tijdens de interviews naar voren is gekomen. Het thema ‘integreren’ komt het vaakst naar voren. Hieronder vallen drie sub-thema’s, zoals die ook verdeeld zijn in de literatuur door Van Maanen en Schein (1979). Het minst besproken thema was ‘binding met de organisatie’ (Bindi..). Hieronder wordt er per thema ingegaan op de resultaten.



Afbeelding 6.1 overzicht thema’s

### 6.2.1 Voortraject

In het voortraject wordt gekeken naar de afkomst van de medewerker en hoe dat invloed heeft op de socialisatie van de desbetreffende medewerker. Daarnaast wordt ook gekeken naar hoe managers in het voortraject betrokken zijn bij het creëren van de mogelijkheid van het aannemen van een participatiemedewerker.

Zes van de zeven arbeidsbeperkten zijn via een bemiddelingsbureau, Stichting Studeren en Werken op Maat (SWOM), in dienst gekomen. Daarnaast hebben alle medewerkers met een arbeidsbeperking deelgenomen aan HBO of een universitaire opleiding. De meesten hebben deze ook succesvol afgerond. Vier medewerkers waren werkloos voordat zij in dienst waren gekomen.

Managers hebben veelal samen met P&O naar de mogelijkheden gekeken. Dit wordt goed uitgedrukt in de onderstaande quote.

*“Doordat HRM actief aan het zoeken is en de directeur die opdracht heeft gekregen, zijn we tot elkaar gekomen.”*

### 6.2.2 Indiensttreding

Bij de indiensttreding is gekeken naar sollicitatiegesprekken en de afspraken op basis waarvan iemand in dienst is gekomen. Dit wordt zowel vanuit de werknemerskant als vanuit de werkgever kant belicht.

Medewerkers hebben op basis van een kennismakingsgesprek gekeken naar welke werkzaamheden passend zijn. Hierin heeft SWOM een belangrijke rol gespeeld. Slechts één medewerker is via het reguliere proces in dienst gekomen.

Managers hebben tijdens de gesprekken veel steun ervaren van SWOM. Door hun mediërende rol hebben managers meer vertrouwen gekregen om iemand in dienst te nemen.

*“SWOM speelt daar een rol in. Die kunnen ook cursussen bieden aan de manager. Ze hebben een coachende rol en zijn aanspreekpunt, zowel voor de nieuwkomer als voor de manager. Onder die voorwaarden zijn wij de uitdaging aangegaan.”*

Daarnaast zie je dat er in het voortraject al is gekeken naar welke functie geschikt zou zijn. Vervolgens wordt er samen met P&O en SWOM naar een match gezocht.

*“Zij bezit kennis op het gebied van sociale media en internet. Ze heeft ervaring met het opbouwen van websites en heeft de kennis over de systemen. Kennis die we hier niet hadden en wat heel handig was bij de transitie van een bepaalde website.”*

### 6.2.3 Ondersteuning DB

Dit thema gaat in op de ondersteunende diensten van de organisatie als in P&O, DICTU, bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werker.

Vooral in het voortraject wordt P&O gezien als een waardevolle partner, initiatiefnemer en motivator in het proces. Vanaf het moment dat de medewerker in dienst is, wordt P&O door managers als minder actief of zelfs afwezig beschouwd. In veel, maar niet alle, gevallen wordt dat beschouwd als een gemis.

*“Maar ik merk wel dat P&O er niet automatisch bovenop zit. De P&O adviseur heeft de selectiegesprekken gedaan en vervolgens is hij hier binnen gekomen. Als ware een gewone volwaardige medewerker en vervolgens was het aan mij. Dus ik vind eigenlijk dat ze daar steken hebben laten vallen. Ook P&O moet beseffen dat die continue begeleiding er moet zijn.”*

Daarnaast valt op dat er een *gap* is tussen wat er aan de organisatiekant wordt aangeboden aan begeleiding, trainingen en kennis en wat managers daarvan weten en gebruiken. Daarnaast is in de gesprekken met managers naar voren gekomen dat het onhelder is wie waarvoor verantwoordelijk is.

*“Dan is het denk ik aan ons, om nog beter daarop te letten en ook echt aan de mensen moet vragen: ‘hoe gaat het?’ Ik denk dat de toegevoegde waarde van een HRM’er er ook in kan zitten om dat soort vragen te stellen.”*

De behoeften van managers omtrent ondersteuning richten zich enerzijds op operationele vraagstukken, anderzijds op strategische vraagstukken, waarbij er met name om een visie omtrent het socialiseren van medewerkers wordt gevraagd. Ook de pSG geeft aan dat er moet worden gekeken of er meer aangeboden moet worden dat medewerkers laat socialiseren.

Bij operationele vraagstukken gaat het om situaties die dusdanig afwijken van wat als de norm wordt ervaren, dat mensen in de organisatie daar geen beslissing over willen of kunnen nemen. De manager voelt zich ‘beperkt’ door het systeem, net zoals de ondersteunende diensten.

### 6.2.4 Arbeidsbeperking

De arbeidsbeperking van medewerkers uit zich in een diverse manier. De arbeidsbeperking kan van fysieke aard zijn, bijvoorbeeld bij rolstoelafhankelijkheid en visuele beperkingen. Ook kan het te maken hebben met chronische ziekten, of van psychische aard zijn. Iedere medewerker heeft, passend bij zijn eigenschappen, andere behoeften. Aansluitend daarop is de rol van de manager dus iedere keer anders. P&O staat in contact met de manager, maar de behoeften verschillen per situatie.

De rol van de arbeidsbeperking in het socialisatieproces wordt ook op verschillende manieren ingedeeld. Zoals beschreven onder ‘sociaal aspect’, worden er verschillende keuzes gemaakt in met wie en wat er gedeeld wordt over de beperking. Ook heeft de arbeidsbeperking invloed op iemand zijn persoonlijkheid, wat uiteindelijk invloed heeft op het socialisatieproces. Dit hoeft echter niet bezwaarlijk te zijn.

### 6.2.5 Integreren

Het integreren gaat in op het socialiseren, zoals ook beschreven is in het literatuuronderzoek (Maanen & Schein, 1979). Hierin wordt een onderscheid gemaakt in contextuele aspecten, inhoudelijke aspecten (informatieoverdracht) en sociale aspecten.

**Contextueel**Bij contextueel integreren valt het op dat veel nieuwe medewerkers overweldigd waren bij de nieuwe organisatie. In de meest duidelijke manier uitte dat zich in het hebben van moeite met afkortingen die in de spreektaal op de werkvloer wordt gebruikt. De complexiteit van de organisatie en het feit dat medewerkers niet gewend zijn om in soortgelijke organisaties te werken, heeft in sommige situaties geleidt tot verzuim, angstgevoelens, gebrekkig zelfvertrouwen en fysieke klachten.

*“ik raakte in paniek. Het organogram is wel duidelijk, maar ga maar eens verder kijken. Ik raakte het spoor bijster. Ik dacht, hoe ga ik dit ooit begrijpen. Toen werd het meer en meer.”*

Daarnaast werd ook vaak de Welkom@B73 tijdens de gesprekken genoemd. Hierbij werd wel de waarde van de dag erkend, maar was het moeilijk te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

Managers sturen niet of nauwelijks op de contextuele socialisatie. De focus ligt meer op de sociale aspecten, bijvoorbeeld op de inhoudelijke aspecten, door de nieuwkomer te introduceren, of op iemand inwerken op zijn nieuwe functie.

De managers gaven ook aan dat het ondersteunen van de nieuwkomers gedurende het socialisatieproces complex en tijdsintensief is.

“*Voor ons is het tegelijkertijd ook lastig om hem in zijn identiteitsvraag te bedienen. We kunnen hem moeilijk zeggen ‘hier ga je over’. Dat betekent dan dat je hem ook verantwoordelijkheden geeft.”*

**Inhoudelijk**Net als bij de contextuele integratie viel het op, dat ook op inhoud medewerkers het uitdagend vonden. Dit wordt ook versterkt bij medewerkers die van buiten het Rijk komen.

*“De functie die ik nu heb is best een ingewikkelde functie is. Zeker als je geen geschiedenis hebt, hier op het departement.”*

Ook blijkt uit de gesprekken dat, mits er tussen de manager en medewerker een plan is gemaakt over hoe er ingewerkt moet worden, dit voor beide als positief wordt ervaren. Hiervoor is het wel van belang dat zowel de werknemer als werkgever goed in beeld heeft wat de capaciteiten en interesses van de medewerker zijn. Daarnaast moeten doelen en verantwoordelijkheden tussen werknemer en werkgever worden afgesproken.

*“In het begin zeiden ze dat ze het wel leuk vonden als ik iets met social media zou gaan doen. Toen heb ik gezegd dat ik het koud kreeg van social media. Daar hebben ze toen ook wel rekening mee gehouden.”*

*“We hebben de hele tijd gekeken, gesprekken met hem gevoerd. Om te kijken of het goed gaat, op wat voor manier hij het werk wil aangaan. We hebben hem ook in een cluster geplaatst waar klusjes waren en vervolgens ook gekeken of er bij ander clusters ook klusjes waren, want hij gaf aan dat hij toch wel heel graag hapklare brokken kreeg, met een kop en een staart.”*

**Sociale aspecten**

Nieuwkomers voelen zich heel welkom bij de indiensttreding. Er is een duidelijk verschil tussen de keuze die gemaakt is om wel of niet over de arbeidsbeperking te vertellen. Daarbinnen is er nog een verschil of dat op voorhand met het team wordt besproken of dat het later door de nieuwkomer wordt gedeeld. Bij de medewerkers die het op een transparante manier deelden, werd het vooral heel positief ervaren.

*“Toen ik mijn eerste dag had, heb ik mijzelf voorgesteld. De mensen wisten van mij: er komt iemand en die heeft een functiebeperking. Ik kon ook toelichten wat het voor mijzelf is en wat het persoonlijk voor mij betekent. Het is bij iedereen anders. Dan is de zwaarste last ook van je schouders af. Ze weten nu wat ik heb, waar mijn sterke en zwakke punten liggen.”*

De manager heeft vaak een centrale rol in de sociale aspecten. Dat uit zich in het uitzetten van de route om te integreren, het introduceren van de nieuwkomer of door iemand onder de vleugels te nemen. Dit wordt door zowel de medewerkers als managers ervaren, waarbij de managers het én vanzelfsprekend én intensief vinden.

*“Als er bijvoorbeeld een directie-uitje was of als er een receptie was kwam hij bij mij staan. Dus heb ik hem aan de hand genomen en geïntroduceerd bij collega’s.”*

### 6.2.6 Taak-capaciteit

Bij het thema ‘taak-capaciteit’ is gekeken of een medewerker taken uitvoert die binnen zijn capaciteiten en/of interesses passen. De functies zijn verschillend opgezet: waar bij sommige functies het reguliere taken betreft, worden er bij andere functies juist taken gecreëerd.

De rol van de manager wordt in het samenstellen van het takenpakket als belangrijk gezien. Dit wordt veelal samen met de medewerker gedaan. Verder valt op dat managers in enkele situaties een ander beeld hebben van de capaciteiten van de medewerker dan dat de medewerker deze zelf ervaart.

Globaal gezien zijn er twee medewerkers die werk onder hun niveau doen, drie medewerkers die werk passend bij hun niveau doen en twee medewerkers die werk boven hun niveau doen, waarbij medewerkers die onder hun niveau werken aangeven dat ze een hogere vertrekneiging hebben. Managers van medewerkers die taken hebben die boven hun niveau zitten, geven aan dat ze aan het kijken zijn of de medewerkers een andere functie binnen de organisatie kunnen krijgen.

*“Hij heeft redelijk stabiel werk nodig, niet teveel ad hoc en spoeddingen. Met name rustig en stabiel werken. Dat staat op gespannen voet met de hectiek van onze directie.*

### 6.2.7 Relatie manager-medewerker

Hier is gekeken naar de relatie tussen de manager en de medewerker. Dit verschilt echter per medewerker en per manager. In sommige gevallen zit er nog een clusterleider tussen of is er ook een buddy bij betrokken. Afhankelijk van die situatie is de frequentie in contact meer of minder hoog. In veel gevallen is het contact tussen de medewerker en manager intensiever dan met reguliere medewerkers. Dit wordt versterkt door onduidelijkheden in het takenpakket, nieuw binnen de organisatie zijn en werk-/privéproblematiek.

*“Met mijn reguliere medewerkers heb ik één bila in de zes tot acht weken en met hem heb ik aan één keer in de twee weken te weinig. Dus het is drie keer zo intensief.”*

Vanuit P&O en vanuit de pSG werd met name een oproep gedaan aan managers om lef en durf te tonen, om zelf beslissingen te nemen, maar dat er ook een cultuur is waar fouten maken mag en dat je niet wordt afgestraft op regels.

*“Dat betekent dat je een sfeer en cultuur moet creëren, waar het oké is als manager waar je niet alles hoeft te weten. Dat het oké is dat jij als manager twijfelt.”*

### 6.2.8 Binding organisatie

De binding met de organisatie is erg sterk. Alle medewerkers ervaren *commitment* naar de organisatie toe en ervaren ook dat de organisatie *commitment* naar hen heeft. De binding wordt sterker naarmate de subgroepen kleiner zijn. Iemand voelt zich sterker gebonden aan zijn/haar team, dan aan de directie waar hij/zij deel van uitmaakt. De binding van de organisatie wordt minder strek naarmate de doelen van de organisatie niet bekend zijn en naarmate het minder helder is hoe de medewerker daaraan bijdraagt.

*“Je merkt ook dat het best wel een verantwoordelijke baan is, zeker omdat dit de enige financiële afdeling binnen dit departement is. In dat op zich merk je wel dat je impact kan hebben.”*

### 6.2.9 Inclusiviteit en diversiteit

Bij dit thema is gekeken naar wat in de gesprekken wordt gezegd over diversiteit en inclusiviteit. Hierbij gaat het niet om persoonlijke situaties, maar zijn er vragen gesteld over hoe de organisatie zich moet verhouden ten opzichte van deze onderwerpen.

Tijdens de gesprekken zijn verschillende kanten belicht. Er is gekeken naar doelgroepenbeleid versus beleid gericht op individuen. Daarbij valt op dat veel managers, mogelijk onbewust, arbeidsbeperkten als een groep benaderen. Medewerkers hebben sneller de neiging om hun situatie als uniek en persoonlijk neer te zetten. Medewerkers voelen zich vaak ook geen onderdeel van de groep ‘arbeidsbeperkten’. Vanuit de ondersteunende diensten en vanuit de pSG komt sterk naar voren dat individuenbeleid voor doelgroepenbeleid uitgedragen moet worden.

*“Maar als we zouden zeggen: ‘het belang van het volwaardig meedoen in de organisatie staat voorop.’ Daarbij kijken we per medewerker wat nodig is om daaraan te kunnen voldoen. Dan gaat dat breder dan de medewerkers van de Participatiewet. Dan gaan we kijken per medewerker, wat zij nou echt nodig hebben.”*

## 6.3 Focusgroep

De focusgroep is samen met het secretariaat van Ric de Rooij georganiseerd. Hijzelf was afwezig, in verband met vervanging van de Secretaris-Generaal. Daardoor is de bijeenkomst voorgezeten door Arnoud Koers, manager S&O. Na een introductie van het programma en onderzoek is door de onderzoeker een prestentatie gegeven over het onderzoek. Aan de hand daarvan zijn twee groepen aan de slag gegaan met de resultaten van het onderzoek. De conceptresultaten, gekoppeld aan de genoemde thema’s, staan verder uitgewerkt in bijlage 6.

Groep 1 richt zich op duurzame inzetbaarheid. Eerst heeft de groep gekeken naar welke resultaten gekoppeld konden worden aan duurzame inzetbaarheid. Daarbij kwam naar voren dat de thema’s 6 (taak-capaciteit verhouding), 7 (arbeidsbeperking) en 8 (relatie manager-medewerker) volgens de groep een relatie hadden met duurzame inzetbaarheid. Daarna is gekeken welke oplossingen mogelijk waren voor de problemen die in de resultaten geschetst zijn. Hierbij werd genoemd dat voor de thema’s 6 en 8 het bieden van specialistische steun belangrijk is en dat er een aanspreekpunt voor managers en medewerkers moet zijn. Dat moet iemand in de organisatie zijn, die veel kennis heeft van werken met arbeidsbeperkten en die deelneemt in interdepartementale overleggen. Daarnaast moet hij het mandaat hebben om beslissingen te mogen nemen zonder de gebruikelijke hiërarchische route, of in ieder geval buiten bestaande afspraken om te kunnen handelen als de situatie daarom vraagt. Voor thema 7 is er gekeken naar facilitaire ondersteuning voor arbeidsbeperkten. Hier moet meer ruimte voor maatwerk komen. Directie bedrijfsvoering (DB) moet het initiatief nemen in het organiseren hiervan. Ook is er gekeken naar de communicatie rondom de beperkingen tussen manager en medewerker. Het moet duidelijk zijn hoe collega’s betrokken en geïnformeerd worden.

Groep 2 heeft zich gefocust op de resultaten in het kader van inclusiviteit. Daarvoor zijn de thema’s 9 (binding met organisatie), 2, 3, 4 (sociaal, inhoudelijk, contextueel integreren), en 6 (taak-capaciteit verhouding) gekozen. Voor de binding met de organisatie is het van belang dat er mogelijkheden zijn om kennis op te doen over het werk van andere directies en mogelijkheden te creëren om jouw werk in het grotere plaatje te kunnen plaatsen. Daarnaast moeten sociale gelegenheden niet alleen aan het begin of einde van de dag georganiseerd worden, zodat ook mensen die niet hele dagen werken kunnen aansluiten bij departementale bijeenkomsten. Ook is het ook goed om te kijken naar dingen als zaalinrichting en de toegankelijkheid voor de medewerker met een beperking. Bij sociaal integreren is het belangrijk dat geborgenheid voor de nieuweling wordt georganiseerd. Dit kan bijvoorbeeld door het koppelen met een buddy of daarover het gesprek aan te gaan met de manager.

Thema 6, taak-capaciteit verhouding, is zowel bij duurzame inzetbaarheid als bij inclusiviteit als resultaat genoemd, waarbij de nadruk voornamelijk ligt op het kijken vanuit de persoon. De persoon als individu is de basis en daarbij moet een takenpakket samengesteld worden, op basis van interesses en capaciteiten. Hier moet veiligheid voor ontstaan, waarin mensen zich kunnen uiten en waar iemand zich kan ontwikkelen. Aan de ene kant het niet overschatten van de mogelijkheden, maar tegelijkertijd deze ook niet onderschatten.

# 7. Conclusie

In de conclusie wordt er terug gekeken op het onderzoek en wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Dit onderzoek is gedaan om te zorgen dat managers beter kunnen anticiperen op medewerkers met een arbeidsbeperking. Allereerst is er binnen EZK/LNV gekeken naar de kern van het probleem. Op basis daarvan is er een doelstelling en zijn er hoofd- en deelvragen geformuleerd. Een aantal van deze deelvragen zijn door middel van wetenschappelijke literatuur in het theoretisch kader beantwoord. Vervolgens is er in de methode ingegaan op de *fieldresearch*. Daaruit zijn de resultaten naar voren gekomen. Dit alles samen leidt tot de conclusie.

De resultaten zijn gebaseerd op de uitkomsten van de interviews en de focusgroep. De interviews zijn gecodeerd en verdeeld over 9 thema’s. De belangrijkste resultaten worden hieronder puntsgewijs benoemd:

* SWOM wordt als een cruciale partner in het voortraject ervaren;
* Nieuwkomers worden in de eerste periode bij EZK/LNV overweldigd;
* Managers sturen weinig op de conceptuele kant van socialiseren;
* Aanbod vanuit ondersteunende diensten wordt weinig gebruikt door managers;
* P&O is in het voortraject actief betrokken, maar minder nadat de plaatsing heeft plaatsgevonden;
* Managers hebben behoefte aan meer strategische en operationele sturing omtrent de Participatiewet vanuit P&O;
* De functie past regelmatig niet bij de capaciteiten van de medewerker;
* Er mist consistentie in doelgroepenbenadering versus individuenbenadering.

De hoofdvraag waar antwoord op is gegeven, luidt als volgt:

**Welke instrumenten kan de manager inzetten in het socialisatieproces van de medewerker met een arbeidsbeperking?**

Op basis van de resultaten van het literatuur- en veldonderzoek kan worden geconcludeerd dat de organisatie veel tijd, energie en middelen investeert in het realiseren van de doelstellingen betreffende de Participatiewet. Echter laat de organisatie ook kansen liggen en wordt tijd, energie en middelen er op zo’n manier ingestoken, dat het niet bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Er wordt bijvoorbeeld heel veel ondersteuning gegeven bij het aannemen van arbeidsbeperkten. Daartegenover staat dat die ondersteuning voor een groot deel wegvalt zodra de medewerker in dienst is. Hierdoor krijgen managers het gevoel dat ze het allemaal zelf moeten doen.

Daarbij heeft de organisatie moeite met het aan medewerkers leveren van maatwerk, gericht op het optimaliseren van de werkplek. Hiervoor zijn verschillende redenen. Ten eerste is er sprake van miscommunicatie tussen P&O en lijnmanagement. P&O biedt mogelijkheden om managers te ontlasten, of te voorzien van benodigde kennis. Hier wordt echter geen gebruik van gemaakt door het lijnmanagement, aangezien het aanbod niet bekend is of niet voldoende is afgestemd op de wensen van de managers. Als tweede reden is er sprake van een sterk gevoel van eigenaarschap bij de lijnmanagers. De behoefte en het gevoel van noodzaak om ingewikkelde vraagstukken zelf op te lossen, lijkt in de werkwijze van managers sterk aanwezig te zijn. Ten slotte wordt een gebrek aan mandaat ervaren, bij zowel P&O als lijnmanagement. Het mandaat is vaak wel in formele zin aanwezig, passend bij de functie, maar wordt vanwege informele omgangsvormen die aanwezig zijn in de organisatie niet zo ervaren.

Binnen het kerndepartement zijn P&O adviseurs in de regel met de managers in contact, in tegenstelling tot medewerkers. Managers zouden gebaat zijn bij intensiever contact met de P&O adviseur over het voortgangsproces van de nieuwe medewerker. De adviseur is in staat om met meer expertise de manager te coachen.

Op veel gebieden is de organisatie vooruitstrevend met het behalen van de inclusiviteitsdoelstellingen, maar het is nog geen generiek onderdeel van de organisatie. Specifiek op het socialisatieproces van arbeidsbeperkten is er geen beleid of visie ontwikkeld dat moet leiden tot het behalen van de doelen. Dat betekent overigens niet dat wat er nu gedaan wordt per definitie verkeerd is. De manager zou gebaat zijn bij een divers aantal die bijdragen aan het socialiseren van de medewerker, afgestemd op de functie, wensen en behoefte van de nieuwkomer.

Er is binnen de organisatie een gebrek aan kennis, bewustzijn en urgentie, voor wat betreft het plaatsen van arbeidsbeperkten op functies met een takenpakket die goed aansluit, maar vooral aansluitend bij de capaciteiten en interesses van de medewerkers met een arbeidsbeperking blijft. Het gebrek aan *fit* zorgt voor demotivatie en minder efficiëntie. De manager kan hier beter op inspelen wanneer hij een breder inzicht heeft binnen de organisatie en in wie wat waar en hoe doet.

De literatuur beschrijft dat er verschillende tactieken mogelijk zijn bij het socialiseren. Hierbij kan gekozen worden tussen aan de ene kant de geïnstitutionaliseerde tactieken, die gericht zijn op het overbrengen van de waarden en normen van de organisatie op de nieuwkomer, en aan de andere kant gepersonaliseerde tactieken, waarbij het initiatief meer bij de nieuwkomer ligt. EZK/LNV hebben met het aanbieden van de Welkom@B73-dag gekozen voor een de geïnstitutionaliseerde tactiek. De respondenten hebben aangegeven dit niet voldoende te vinden om een volledig beeld te krijgen van de werkwijze, normen en waarden van de organisatie. Daarnaast biedt het geen inzicht in de werkwijze, normen en waarde op directie- en teamniveau. Er is behoefte aan een verbinding tussen wat de doelen van de medewerker en die van de organisatie zijn.

EZK/LNV heeft als publieke organisatie een maatschappelijke voortrekkersrol. Dit wordt ook erkend door alle gesproken medewerkers binnen de organisatie. Maar de organisatie heeft ook een verplichting naar de maatschappij toe om goed met belastinggeld om te gaan. Dit ‘verplicht’ de organisatie om een efficiënte, sociale manier te vinden om arbeidsbeperkten in dienst te krijgen. Hierop aansluitend worden in hoofdstuk 9 aanbevelingen gedaan.

# 8. Discussie

Het onderzoek heeft op verschillende manieren zijn waarde gehad. Het brengt de organisatie meer kennis over het socialisatieproces. In dit onderzoek is dat gericht op arbeidsbeperkten, maar veel van de waarden kunnen breder worden getrokken en bijdragen aan het *on-boarding* proces van alle nieuwkomers. Zo wordt in dit onderzoek het belang van maatwerk meerdere keren benoemd. Dit is iets wat voor iedere medewerker ten goede moet komen

Doordat het onderzoek actiegericht was, heeft het ook aangezet tot bewegingen in de organisatie. Los van de uitkomsten van het onderzoek heeft het doen van het onderzoek bijgedragen aan het genereren van aandacht voor het thema, zowel bij medewerkers, managers als bij de top van de organisatie. Concrete uitkomsten hiervan zijn, dat een aantal managers hebben aangegeven dat zij meer functies geschikt gaan maken voor arbeidsbeperkten.

Wetenschappelijk gezien is het conceptueel model niet sterk onderbouwd. Het socialisatieproces wordt door naast de manager ook door meer factoren beïnvloed. Het model is ook door meerdere sparringpartners ter discussie gesteld en er zijn alternatieven besproken. De reden dat het in de huidige vorm is gebleven, is omdat het op deze manier helder was voor de doelgroep, het management en de organisatie in het algemeen. Het onderzoek is immers actiegericht, het moet aanzetten tot verandering. *Commitment* en verandering kan naar mijn idee niet plaatsvinden wanneer de argumentatie ervan niet wordt begrepen door de mensen die het moeten uitvoeren.

Naast het conceptuele model kent het onderzoek nog meer beperkingen: de doelgroep is relatief klein in de organisatie. Daarnaast is het een nieuw ingezette beweging, in navolging van de veranderde wetgeving. Dat houdt in dat de mensen die als eerste zijn ingestapt, waarschijnlijk proactieve managers zijn, die de waarde zien van het in dienst nemen van arbeidsbeperkten. Die waarden kunnen sociaal en/of zakelijk zijn. De managers die er sceptisch tegenover staan en dus (nog) geen arbeidsbeperkten in dienst heeft genomen, zijn niet gesproken. Hierdoor krijg je een eenzijdig beeld op het onderwerp. Daartegenover staat dat dit onderzoek kan bijdragen aan een verschuiving binnen de organisaties. Door de *early adopters* een podium te geven waar zij hun ervaringen kunnen delen, kan het ervoor zorgen dat andere managers sneller zullen volgen.

Doordat het onderzoek, naast literatuuronderzoek, enkel kwalitatief onderzoek behelst, gaat dat ten koste van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een aanvulling op het onderzoek zou zijn geweest om de respondenten in aanloop van het interview een vragenlijst in te laten vullen. Ook zou een enquête een waardevolle toevoeging geweest kunnen zijn, mits het zou worden ingezet om vooraf het interview informatie te verzamelen over de respondent. Ook had er onderzocht kunnen worden hoe het socialisatieproces van arbeidsbeperkten zich verhoudt tot een controlegroep, waarbij medewerkers en managers die via het reguliere proces in dienst zijn gekomen, bevraagd zouden zijn. Het onderzoek is desondanks nuttig omdat het een duidelijk beeld geeft van de stand van zaken. Ook zorgt het ervoor dat beleidsmakers een beter inzicht krijgen op de effecten van het uitvoeren van het beleid. Dit geeft de mogelijkheid om aanpassingen te doen.

Een interessant vervolgonderzoek kan het meten van de effecten van implementaties op het socialisatieproces zijn. Dit moet bijdragen aan het vormen van een visie over socialiseren op het kerndepartement, in de brede zin, maar ook het socialiseren van arbeidsbeperkten, in de specifieke zin. Een ander interessant onderzoek kan zijn om de relatie tussen inclusiviteit bevorderende implementaties en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te onderzoeken. Hierover is in de wetenschappelijke literatuur namelijk nog weinig bekend.

Uit onderzoek is gebleken dat geïnstitutionaliseerde socialisatietactieken positievere effecten hebben dan geïndividualiseerde socialisatietactieken (T. N. Bauer et al., 2007; Saks et al., 2007). Dit onderzoek liet echter zien dat er, wanneer eerst naar de behoeften van de nieuwkomers wordt gekeken, grote onderlinge verschillen zijn. Daarnaast bieden de geïnstitutionaliseerde tactieken weinig ruimte om binnen een team te socialiseren. Ook wordt de rol van de manager in het proces niet benoemd.

Tijdens het onderzoek is er regelmatig naar voren gekomen dat arbeidsbeperkten zichzelf niet tot die groep aangetrokken voelen. Om te voorkomen dat mensen worden in groepen geplaatst, waar zij zich geen onderdeel van voelen, dient iedere medewerker als individu behandeld te worden. Het niet in groepen plaatsen van mensen is echter lastig te realiseren. Enterend aan een quotum, is dat er ook een scheidslijn is. Daar wordt besloten wie wel tot de doelgroep behoort en wie niet. Het quotum heeft immers het doel om meer arbeidsbeperkten aan het werk te krijgen.

Het onderzoek is er niet volledig in geslaagd om een kant en klare *toolbox* te ontwikkelen, waarin de modules zodanig zijn ontwikkelt dat het bruikbaar is voor managers om het socialisatieproces van nieuwkomers te begeleiden. Hier is in de aanbevelingen rekening mee gehouden, door een projectteam te ontwikkelen die de verdere implementatie doet.

Bij de resultaten is ervoor gekozen om de quotes op geen enkele manier te koppelen aan de respondenten. Anders was er het risico dat een verzameling aan quotes kan worden teruggeleid naar een medewerker. Dit wordt verstrekt doordat arbeidsbeperkten specifieke kenmerken hebben. In overleg met de respondenten en de opdrachtgever is ervoor gekozen om dat risico zo veel mogelijk te verkleinen.

# 9. Aanbevelingen

In de aanbevelingen wordt antwoord gegeven op de doelstelling van het onderzoek. De doelstelling is als volgt geformuleerd:

*Het doel van het onderzoek is om managers meer handvatten te geven om het socialisatieproces van medewerkers met een arbeidsbeperking zodanig te organiseren dat de medewerker vanuit zijn capaciteiten, ambitie en interesse zijn werkzaamheden kan uitvoeren. Dit moet leiden tot een meer inclusieve organisatie en een verhoogde inzetbaarheid van medewerkers met een arbeidsbeperking.*

Het onderzoek geeft inzicht in het onderwerp. De kennis is nu aanwezig om die handvatten te creëren. Door het uitvoeren van de aanbevelingen kan het ook echt worden gerealiseerd. De onderstaande aanbevelingen zijn met elkaar verbonden en kan het best als één geheel worden gezien.

## 9.1 Projectteam

Om te voorkomen dat de aanbevelingen enkel een plan van P&O worden, is het aan te raden om een projectteam op te richten om de aanbeveling in de organisatie te implementeren. Er zijn grote (cultuur)verschillen tussen directies en er zijn twee ministeries die van elkaar verschillen. Het projectteam kan daar het best op inspelen als het bestaat uit een divers team. DB is als opdrachtgever betrokken bij het projectteam. In een ideale samenstelling heb je managers en medewerkers uit verschillende directies, aangevuld met medewerkers vanuit P&O. Aangezien de organisatie op dit moment veel veranderingen vanwege de splitsing doormaakt, moet er constant worden gemonitord of het projectteam levert naar de behoefte van de opdrachtgever. Door op verschillende momenten te monitoren tussen het projectteam en de opdrachtgever, kan dit worden bijgesteld. Dit wordt ook wel ‘agile werken’ genoemd. Hoe het projectteam tot stand moet komen en wat de kosten zijn, wordt verder uitgewerkt in het implementatieplan (Hoofdstuk 10).

Nadat het projectteam is gerealiseerd zijn er een aantal thema’s waarop het team zich kan richten. Deze thema’s worden hieronder beschreven. Tevens worden er ook aanbevelingen gedaan, voortkomend uit het onderzoek.

**Inclusiviteit**In het uitvoeren van de projectopdracht dient er rekening te worden gehouden met de inclusiviteitsdoelstellingen van de organisatie. Aan te bevelen is om te voorkomen dat er (onnodig) beleid gemaakt en gericht wordt op een specifieke groep, bijvoorbeeld ‘arbeidsbeperkten’. Beter zou zijn om vanuit de inclusiviteitsbenadering per individu maatwerk te leveren. Dit voorkomt dat medewerkers worden aangesproken op factoren waar zij geen invloed op hebben. Daarnaast wordt voorkomen dat medewerkers in een groep worden geplaatst, terwijl zij zichzelf daar geen onderdeel van voelen.

De aanbevelingen zijn ook in lijn met de inclusiviteitsbenadering beschreven. Dit betekent dat ze niet op de doelgroep ‘arbeidsbeperkten’ zijn gericht, maar dat het zo ingericht is dat het toepasbaar is voor iedere nieuwkomer. Door flexibiliteit en keuzemogelijkheden in te bouwen, kan het programma zodanig worden aangepast dat het voor zowel arbeidsbeperkten als niet arbeidsbeperkten is in te zetten.

**Socialisatieprogramma**Uit het onderzoek blijkt dat de behoeften van medewerkers over hoe ze gesocialiseerd willen worden erg uit elkaar kunnen liggen. Ook de behoefte van managers om gefaciliteerd te worden door P&O is divers. Door een socialisatieprogramma te ontwikkelen waarbij er verschillende modules zijn, kan worden ingespeeld op de individuele behoeften van nieuwkomers en wat hun managers daarin kunnen bieden. Een medewerker die vanuit een andere Rijksorganisatie komt, heeft andere behoeften dan een medewerker die vanuit een organisatie buiten het Rijk komt, of iemand die hiervoor geen baan had. Hierop kan worden ingespeeld door als manager, samen met de medewerker, voor de eerste drie maanden van de socialisatie behoeften te bespreken en doelen te stellen. Vervolgens kan er aan de hand van deze afspraken worden gemonitord en aanpassingen worden gedaan.

P&O speelt hierin een rol door de manager in dit proces te ondersteunen. Dat kan worden gedaan door het overbrengen van informatie van het nieuwe socialisatieprogramma en door het adviseren bij het vaststellen van de doelen, mocht de manager daar behoefte aan hebben. Wanneer er niet voldoende rekening wordt gehouden met de achtergrond van de medewerker zijn er een aantal risico’s. Medewerkers die vanuit buiten het Rijk komen kunnen zich ov voelen. Hierdoor kan het langer duren voordat iemand is ingewerkt, wat ten koste gaat van de productiviteit. Een ander risico is dat een medewerker zich minder goed bindt met de organisatie, wat mogelijk kan leiden tot een hogere vertrekneiging. Mocht iemand aan de andere kant te veel informatie krijgen, wat niet als nuttig wordt ervaren, kan het ook ten koste gaan van de productiviteit. Ook kan het ervoor zorgen dat iemand het gevoel heeft, dat hij door hoepels heen moet springen. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot frustraties.

Het is van belang dat de programma’s op elkaar zijn afgestemd. Bijvoorbeeld: als er op de Welkom@B73-dag wordt verteld hoe de missie en visie van de organisatie tot uiting komen. Dan moet er in het programma op directieniveau een vertaalslag moeten worden gemaakt hoe de missie en visie van de organisatie invloed hebben op de werkwijze en de doelstellingen van de directie. Dit moet eraan bijdragen dat een medewerker de vertaalslag van organisatiedoelen naar teamdoelen beter kan maken. Als dit niet wordt gedaan, loopt de organisatie het risico dat de introductiedag minder effectief is en het niet wezenlijk bijdraagt aan het socialisatieproces van nieuwkomers. Zeker wanneer een medewerker van buiten het Rijk komt, kan de Welkom@B73-dag voor meer vragen dan duidelijkheid zorgen.

Er is één P&O adviseur als lid betrokken bij het projectteam. P&O adviseurs die niet direct betrokken zijn bij het projectteam moeten worden geïnformeerd over de nieuwe mogelijkheden die het socialisatieprogramma biedt voor de nieuwe medewerkers. Dit kan worden gedaan in een ‘POdium’, waarbij de adviseurs bijgepraat worden over de uitkomsten van het projectteam. Dit kan ook worden gebruikt om feedback op te halen, waarmee het programma verbeterd kan worden. Als P&O adviseurs niet worden betrokken, gaat dit ten kosten van de haalbaarheid van het programma. Ook wordt de opgedane kennis niet verder in de organisatie verspreid.

## 9.2 Modules

Zoals eerder aangegeven moet het projectteam een aantal modules opleveren waaruit medewerkers en managers een kunnen kiezen. De eerste module bestaat al, namelijk de Welkom@B73-dag. Op dit moment staat deze dag los van de functie en alle andere onderdelen die bijdragen aan het socialiseren van medewerkers. De integratie kan worden gedaan door een programma te ontwikkelen dat bijdraagt op verschillende niveaus. Hierbij draagt de Welkom@B73-dag bij aan het informeren van nieuwe medewerkers op organisatieniveau.

Een andere module gaat in op de alle ICT onderdelen die nodig zijn om te kunnen functioneren, wanneer je nieuw bent. Dit omhelst informatie over de telefoon, de online werkomgeving, Rijksportaal en hoe bestanden kunnen worden opgeslagen. Dit wordt op dit moment ook gedaan, maar staat los van andere onderdelen. Het betekent dat dit soort dingen worden geïntegreerd in het nieuwe socialisatieprogramma.

De derde module gaat in op de directie van de nieuwkomer wordt informatie gegeven over de missie en visie van die directie en hoe die zich verhoudt tot de missie en visie van het ministerie waarbinnen iemand actief is. Ook wordt het organogram specifieker weergegeven. Daarnaast kan er informatie worden gegeven over sleutelfiguren binnen de directie. Denk hierbij aan de directeur, het MT en HR-adviseurs die een rol spelen. Mits er sprake van is kan er ook informatie over de belangrijkste stakeholders rondom de directie worden weergegeven. Wie zijn de klanten, wie zijn de opdrachtgevers en waarom? Hierdoor kan de informatie over de missie en visie van de organisatie beter worden geplaatst. Ook zorgt het ervoor dat iemand zijn functie beter kan inrichten om binnen die missie en visie te werken.

De vierde module is gericht op het creëren van een meer innovatieve en creatieve medewerker. De medewerker wordt uitgedaagd om alternatieven aan te dragen bij zaken die bij hem/haar opvallen gedurende het socialisatieproces. Dit kan worden gedaan door een online module te creëren, waar wekelijks een logboek wordt bijgehouden. In dat logboek kan de nieuwkomer worden gevraagd of er nog dingen onduidelijkheden zijn, of er opvallende dingen zijn of dat er iets heeft ontbroken. Dit kan worden gebruikt als voeding voor een gesprek met de manager en medewerker. Tevens kan het worden gebruikt om informatie op te halen om het socialisatieprogramma verder te ontwikkelen.

De vijfde module is een module die verwijst naar documenten en stukken die van belang zijn om volgens de waarden van de organisatie te werken. Dit kunnen stukken zijn die inzicht geven op ethisch handelen, beloning, autonomie binnen het werk, opleidingsmogelijkheden, bedrijfsarts, inclusief werkgeverschap, etc. Door dit kerndocument samen te bundelen en op een toegankelijke wijze aan te bieden, vergroot dat de kans dat een medewerker deze kennis tot zich neemt en volgens de waarden die de organisatie kent handelt.

Het is aan te bevelen om bovenstaande modules in het socialisatieprogramma te ontwikkelen en integreren. Het projectteam is er om dit verder te ontwikkelen en te implementeren. In het implementatieplan wordt de totstandkoming van het projectteam verder uitgewerkt.

# 10. Implementatieplan

Zoals beschreven is in de aanbevelingen, wordt er in het implementatieplan dieper ingegaan op het projectteam. Het projectteam moet gevormd worden uit medewerkers van verschillende directies en hiërarchische niveaus. In het implementatieplan wordt per fase ingegaan op de rol van de opdrachtgever en het rol van het projectteam. Ook worden de doelen voor de fase en de kosten weergegeven. Dit kan zowel in geld als in tijd zijn.

## 10.1 Voorbereidende fase

In de voorbereidende fase is het doel van de opdrachtgever om een projectmanager te vinden die een team samen kan stellen. Ook is het belangrijk dat hierbij wordt nagedacht wat de gewenste uitkomsten zijn. Het einddoel wordt nog niet vastgelegd. Dit kan pas worden gedaan als het projectteam is samengesteld. Dit draagt bij aan de gemeenschap en de motivatie van de leden. Het samen vaststellen van de doelen bevorderd het eigenaarschap van het project bij het team.

De opdrachtgever is DB. Het team Leren & Ontwikkelen (L&O) is nu verantwoordelijk voor de Welkom@B73-dag. Een van de aanbevelingen is om de introductiedag te integreren met het nieuwe programma. Het is dus ook aan te raden om iemand uit L&O te laten participeren. Ook is het een mogelijkheid om de manager van L&O aan te wijzen als projectmanager en iemand uit het team als teamlid. Voordeel hiervan is dat de lijnen tussen opdrachtmanager en het team kort zijn. Dit kan ook een valkuil zijn, waarbij mogelijk rolconflicten kunnen ontstaan.

Het team moet bestaan uit leden die ieder hun eigen expertise bezitten. Hieronder wordt weergegeven, hoe het team er uit kan zien. Belangrijk is wel, dat de teamleden goed kunnen samenwerken en dat ze samen met de opdrachtgever naar het eindresultaat kunnen werken (Akka, 2015).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Teamlid** | **Rol** | **Competenties** |
| Teamlid 1 | IT specialist | Levert kennis en kunde om digitale implicaties te kunnen doorvoeren |
| Teamlid 2 | HR specialist | Kijkt en denkt vanuit P&O mee met het projectteam en bewaakt of de uitkomsten in lijn liggen met andere P&O producten. |
| Teamlid 3 | Communicatie specialist | Zorgt ervoor dat de uitkomsten van het projectteam worden gecommuniceerd met de achterban. Ook is het belangrijk dat de uitkomende producten aansluiten bij de communicatielijn van de organisatie. |
| Teamlid 4 | Inkoop specialist | Het team moet een mix aan kwaliteiten hebben, maar ook zal er af en toe iets ingekocht moeten worden, belangrijk is dat iemand daar de kennis over heeft. |
| Teamlid 5 | Projectmanager | De projectmanager staat constant in lijn met de opdrachtgever, het is een meewerkend voorman. |

Tabel 11.1 rolverdeling

Bij het samenstellen van een projectteam zijn er vier belangrijke randvoorwaarden. Allereerst moet de projectopdracht worden vastgesteld. Hierbij is het van belang dat ieder lid het eens is met de opdracht en ook gedreven is om het uit te voeren. Het best is als de opdracht zo is beschreven dat ieder lid zijn skills erin erkent. Op basis van *commitment* binnen het team en met de opdrachtgever kan de opdracht worden geformuleerd. Een andere randvoorwaarde is dat de verantwoordelijkheden binnen het team goed verdeeld zijn en ook bekend zijn bij elkaar. De rollen zijn al vastgesteld, zoals in tabel 11.1 te zien is. De afstemming vindt plaats via een kick-of meeting. Een derde voorwaarde is dat er goede afspraken zijn binnen het team. Dit hoeven er niet veel te zijn, als iedereen het er over eens is. De laatste randvoorwaarde is dat het team gemotiveerd is om de opdracht uit te voeren. Dit komt ten goede aan de kwaliteit en productiviteit (Hoogenraad, 2017).

Hieronder worden een aantal ijkpunten weergegeven. Die geven een indicatie in tijd en verantwoordelijkheden van betrokkenen. Mails en korte overleggen zijn moeilijk vast te leggen in een schema, zoals onder weergegeven. De tijd die dit soort werkzaamheden kost, zal zo goed mogelijk worden verwerkt in de tijd die staat gepland voor de ijkpunten. Ook is buiten beschouwing gelaten dat er ook andere directies bij betrokken zijn en dat er van daaruit ook een tijdsinvestering moet komen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Wat** | **Wanneer** | **Wie** | **Tijd** | **Tijd totaal** |
| Voorbereiding MT overleg | 1 juni – 20 juni | Manager L&O | 5:00 | 5:00 |
| Voorstel in MT P&O | 20 juni | MT P&O | 20 min (6p) | 2:00 |
| Afstemming L&O team | 22 juni | L&O | 20 min (6p) | 2:00 |
| Vaststellen competenties projectteam | 30 juni | L&O | 1:00 (6p) | 6:00 |
| Samenstelling projectteam | 1 juli – 31 juli | Manager L&O | 10:00 | 10:00 |
| Afstemming MT | 20 juli | MT P&O | 20 min (6p) | 2:00 |
| Voorbereiding Kick-off | 22 juli – 31 juli | Manager L&O, projectmanager | 3:00 (2p) | 6:00 |
| Kick-off | 4 augustus | Manager L&O, projectteam | 4:00 (6p) | 24:00 |
| **Totaal** |  |  |  | 57:00 uur |

Tabel 11.2 overzicht ijkpunten projectteam

## 10.2 Projectfase

Het projectteam is samengesteld en de opdracht is helder. Wat de opdracht precies is, is in het implementatieplan niet te beschrijven, aangezien het *agile* werken inhoudt dat het juist door samenwerken en doen moet ontstaan. Door nu een opdracht te formuleren, ga je in tegen dat gedachtengoed, op basis waarvan het team is gebouwd.

De projectfase is als een PDCA-cyclus ingericht. Allereerst worden er op basis van de opdracht doelen gesteld en wordt er modules ontwikkeld. Vervolgens worden medewerkers met behulp van het nieuwe socialisatieprogramma ingewerkt. De ervaringen worden opgehaald en op basis daarvan worden aanpassingen gedaan. Een aantal zaken zijn belangrijk om tijdens deze fase in de gaten te houden:

* Er moet constante afstemming zijn tussen de opdrachtgever en het projectteam;
* Het team moet flexibel zijn in het aanpassen van werkzaamheden;
* Monitoring van resultaten moeten standaard zijn in de werkwijze;
* Het team moet kennis en kunde erbij halen, mocht die noodzaak er zijn;
* In de gestelde doelen moet iedere medewerker zijn of haar skills in terug vinden;
* De teamleden moeten de ruimte krijgen om zich in te zetten voor het project.

Het project is in principe ingericht voor een jaar, met ingang van 1 augustus 2018. Na dat jaar moet het nieuwe socialisatieprogramma zijn ingebed in de werkwijze van de organisatie. Wat betekent dat managers het ook kunnen inzetten, samen met nieuwkomers in de organisatie. Doordat de opdrachtgever constant met het team in contact is, kan er ook goed worden ingeschat of dit project verlengd of ingekort kan worden.

Het projectteam komt telkens nadat er input verzameld is op de uitvoering van het socialisatieprogramma bij elkaar, daarnaast moet er ook tijd worden vrijgemaakt voor de teamleden om buiten deze bijeenkomsten aan het programma te werken. Dit zal tussen de 6 tot 10 uur per week zijn, afhankelijk van periode, rol en mogelijkheden.

6 × 6 × 24 = 864

6 × 10 × 24 = 1440

Hierboven staan de berekeningen van het aantal uren wat het projectteam minimaal tot maximaal nodig heeft voor het uitvoeren van de opdracht. Ter illustratie, één FTE op basis van 36 uur, minus vakantie- en feestdagen komt neer op 1700. Echter, doordat de teamleden van verschillende niveaus en verschillende salarissen zijn, kunnen die kosten niet hard berekend worden. Ook zijn het aantal uren verdeeld over verschillende directies en teams, waardoor de kosten lastig te verdelen zijn.

# 11. Literatuurlijst

Adelmeijer, M., Schenderling, P., Van Urk, F., & Ten Hoor, J. (2017). *Onderzoek Participatiewet bij werkgevers* (Vol. 2). Utrecht.

Akka, D. (2015). 4 tips to make any team agile. Retrieved from https://thenextweb.com/entrepreneur/2015/07/10/4-tips-to-make-any-team-agile/

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for modii cation arose when a. *Journal of Occupational and Organizational Psychology Bass & Avolio Van Muijen & Koopman House & PodsakoV*, *72*, 441–462. https://doi.org/10.1348/096317999166789

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). The Job Demands-Resources model : state of the art. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Mahvah, NJ : Eribaum.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207

Bauer, T., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Personnel and Human Resources Management*, *16*, 149–214.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). SOCIALIZATION TACTICS AND PERSON-ORGANIZATION FIT. *Personnel Psychology*. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x

Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden*. Rotterdam: Optima Grafische Communicatie.

Çelik, S., Ashikali, T. S., & Groeneveld, S. M. (2011). De invloed van diversiteits- management op de binding van werknemers in de publieke sector. De rol van transformationeel leiderschap. *Tijdschrift Voor HRM*, *14*(4), 32–57. Retrieved from https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai:repub.eur.nl:100787

Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, *85*(2), 190–210. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.190

College voor de Rechten van de Mens. (2017). *VN-verdrag handicap in Nederland 2017 Jaarlijkse rapportage over de naleving van het VN-verdrag handicap in Nederland*. Retrieved from https://mensenrechten.nl/publicaties/detail/38166

De Dreu, D. K., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1191–1201.

Goldberg, L. R. (1990). Personality Processes and individual differences; An alternative"Description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Psychology*, *59*(6), 1216–1229. https://doi.org/doi:10.1037/0022-3514.59.6.1216

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Socialization preferences and intentions : Does one size fi t all ? *Journal of Vocational Behavior*, *79*(2), 419–427. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.006

Hoogenraad, W. (2017). Het opbouwen en managen van een Agile projectteam, 1–5. Retrieved from https://www.itpedia.nl/2017/10/27/het-opbouwen-en-managen-van-een-agile-projectteam/

Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics , Self-Efficacy , and Newcomers, Adjustments to Organizations. *The Academy of Management Journal*, *29*(2), 262–279.

Kamerstuk II 2010/11, 32 500VII-62 Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (VII) voor het jaar 2011. Brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Aan de Voorzitter van d. (n.d.).

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *The Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 373–385.

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 779–794. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779

Kamphuis, V. (2017a). *Korte notitie Diversiteit en Inclusiviteit bij EZ definitief*.

Kamphuis, V. (2017b). *Plan van aanpak EZ Charter Diversiteit definitief*.

Kleinsma, J. Kamerbrief Maatregelen vereenvoudiging Participatiewet en Wet banenafspraak (2015). Retrieved from https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/11/27/kamerbrief-maatregelen-vereenvoudiging-participatiewet-en-wet-banenafspraak

Kleinsma, J. Kamerbrief Wet banenafspraak en Participatiewet (2017).

Koopman, A. C. (2016). Werken met een Arbeidshandicap: Een Longitudinaal Onderzoek naar Gezonde, Gemotiveerde en Productieve Werknemers. Retrieved from https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/334727#.WcO93zdYN20.mendeley

LNV. (n.d.). Missie LNV. Retrieved from https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-landbouw-natuur-en-voedselkwaliteit/organisatie

López, M. (2015a). *Implementatieplan Instroom arbeidsbeperkten Ministerie van Economische Zaken*.

López, M. (2015b). *Nota instroom arbeidsbeperkten*.

Maanen, J. Van, & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*(1), 81–90. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81

Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, *15*(6), 923–941. https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (n.d.). Organistatie. Retrieved December 4, 2017, from https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken-en-klimaat/organisatie

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2017). *Wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten Kennisdocument*. Retrieved from https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2015/03/06/kennisdocument

Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren* (2nd ed.). London: Pearson.

Peters, P., Van der Heijden, B. I. J. ., Bergers, A., & Velthuizen, R. (2016). *Duurzame Inzetbaarheid*. *MediaCenter Rotterdam*. Retrieved from http://www.zorgpleinnoord.nl/media/documents/ZPN-Inspiratieboek-2013.pdf

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies*. New York: Harper & Row.

Rijnbeek, D. (2016). Introductiepagina Welkom@EZ. Retrieved from http://portal.rp.rijksweb.nl/irj/portal/?NavigationTarget=HLPFS://cisrijksportaal/cisorganisatie/ciseli\_1/cisdirectiebedrijfsvoeringdb/cisdbbreed\_2/cisnieuwsbrief\_bedrijfsvoering\_voor\_managers\_kerndepartement\_\_2016\_\_\_/ciseditie\_26\_mei\_2016/cisintroductiep

Ruijter, A. van de. (n.d.). Module Een inclusieve arbeidsorganisatie worden, 1–18.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization : Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, (51), 234–279.

Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004

Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van “fit.” In *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Zaltbommel: Thema.

UWV. (2017). Doelgroepregister wet banenafspraak en quotum arbeidsbeperkten. Retrieved from https://www.uwv.nl/werkgevers/Images/wat-is-het-doelgroepregister.pdf

van der Klink, J., Burdorf, A., Schaufeli, W., Van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam Inzetbaarheid: werk als waarde*. Den Haag.

Van der Zee, K. I., & Oudenhoven, J. P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk*. Assen: Van Gorcum.

Van Harten, J. (2016). *EMPLOYABLE EVER AFTER Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context*.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008–1022. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, *58*(1), 515–541. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546

Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2017). *Actieonderzoek: principes voor verandering in zorg en welzijn*. Assen: Van Gorcum.

van Vuuren, T., Caniëls, M. C. J., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag En Organisatie*, *24*(4), 357–374. https://doi.org/10.2495/SDP

Van Wijk, A. Nota instroom arbeidsbeperkten EZK-LNV 2018-2019 (2017).

Van Wijk, A. (2017b). *Voortgangsrapportage Banenafspraken EZ*.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs.* Uitgeverij Boom.

Welkom@B73. (2018). *programma 24 april*.

Werken bij de overheid. (2018). Stagiair verbetertraject administratieve organisatie en interne controle. Retrieved February 10, 2018, from https://www.werkenbijdeoverheid.nl/stages/stagiair-verbetertraject-administratieve-organisatie-en-interne-controle-EZ-2018-0147

Zijlstra, F., van Ruitenbeek, G., & Mulders, H. (2016). Inclusieve arbeidsorganisaties. *Tijdschrift Voor Gezondheidswetenschappen*, *94*(6), 205–206. https://doi.org/10.1007/s12508-016-0073-7

# Bijlagen

## Bijlage 1 Interviewvragen

Per doelgroep wordt er een andere vragenlijst samengesteld. Wel worden sommige vragen aan alle doelgroep gesteld. Dit kan gedaan worden in dezelfde formulering, maar kan ook worden gedaan in verschillende formulering. Een vraag aan de manager kan zijn: ‘Wat doet u ten behoeve van de socialisatie van nieuwe medewerkers?’. Aan een medewerker kan de vraag worden gesteld ‘Wat heeft uw manager gedaan ten behoeve van uw socialisatie?’. Mocht het antwoord op een vraag aanleiding zijn voor een verdiepende vraag, dan zal dat worden gedaan.

Tijdens de interviews kunnen de termen *socialisatie, socialisatieproces* en *on-boarding* afwisselend worden gebruikt. Hiermee wordt hetzelfde bedoeld, namelijk: socialisatie is een proces waarbij de nieuwkomer kennis, vaardigheden en de houding verwerft die nodig zijn voor een effectieve participatie binnen de organisatie en binnen zijn werk (Maanen & Schein, 1979).

Interviewvragen manager

1. In welke context heeft de socialisatie plaats gevonden?
   1. Hoe is de medewerker in dienst gekomen
   2. Wie zijn er betrokken geweest
   3. Hoe is het team erin betrokken
2. Hoe is de informatieoverdracht tijdens de socialisatie gegaan?
3. Hoe zijn de sociale aspecten van de socialisatie verlopen?
4. Op welke onderdelen heeft initiatief vooral bij u gelegen?
5. Op welke onderdelen heeft initiatief vooral bij de medewerker gelegen?
6. Kunt u een situatie schetsen tijdens de eerste 3 tot 6 maanden waarin u actief invloed hebt geprobeerd uit te oefenen om de medewerker te laten socialiseren op de eerder genoemde onderdelen?
   1. Wat is het effect geweest van uw invloed?
   2. Wat vindt u dat er goed is gegaan?
   3. Wat had er beter gekund?
   4. Welke mogelijkheden ziet u om dit te veranderen?
   5. Wat kunt u daar zelf in doen?
   6. Wat verwacht u van de medewerker?
7. Hebben er middelen ontbroken ten behoeve van het socialisatieproces?
8. Hebt u het gevoel dat u voldoende tijd en ruimte hebt gekregen om het socialisatieproces te begeleiden?
9. Wat zou de medewerker zelf kunnen doen om het socialisatieproces te doorlopen?
10. Hoe zorgt u ervoor dat de medewerker de benodigde informatie krijgt?
11. Hoe heeft u geprobeerd om de medewerker sociaal te laten integreren?
12. Heeft u het gevoel dat de socialisatie van de medewerker meer tijd kost dan bij een reguliere medewerker?
    1. Waarom
13. Wanneer is voor u de socialisatie geslaagd?
    1. Context
    2. Informatie
    3. Sociale aspecten
14. Heeft u behoefte aan vormen van ondersteuning ten behoeve van de socialisatie?

Interviewvragen medewerker

1. In welke context heeft de socialisatie plaats gevonden?
   1. Hoe is de medewerker in dienst gekomen
   2. Wie zijn er betrokken geweest
   3. Hoe is het team erin betrokken
2. Hoe is de informatieoverdracht tijdens de socialisatie gegaan?
3. Op welke onderdelen heeft initiatief met name bij de manager gelegen?
4. Op welke onderdelen heeft initiatief met name bij u gelegen?
5. Kunt u een situatie schetsen tijdens de eerste 3 tot 6 maanden waarin uw manager actief invloed heeft geprobeerd uit te oefenen om de medewerker te laten socialiseren op de eerder genoemde onderdelen?
   1. Wat is het effect geweest van zijn/haar invloed?
   2. Wat vindt u dat er goed is gegaan?
   3. Wat had er beter gekund?
   4. Welke mogelijkheden ziet u om dit te veranderen?
   5. Wat kunt u daar zelf in doen?
6. Hebben er middelen ontbroken ten behoeve van het socialisatieproces?
7. Heeft u het gevoel dat u voldoende ondersteund bent door uw manager?
8. Wat heeft u zelf gedaan om te socialiseren?
9. Heeft u actief gezocht naar informatie?
10. Welke informatie heeft u van uw manager gekregen?
11. Heeft u informatie gemist?
12. Bent u actief begeleid bij het kennismaken met anderen?
13. Voelt u zich onderdeel van het team?
14. Voelt u zich onderdeel van EZK?
15. Heeft uw arbeidsbeperking invloed gehad op uw socialisatie?
    1. Waarom
16. Wanneer is voor u de socialisatie geslaagd?
    1. Context
    2. Informatie
    3. Sociale aspecten

## Bijlage 2 Onderverdeling quotumpercentage 2018

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Dienstonderdeel** | **FTE** | **% van FTE** | **Doelstelling 2018** |
|  |  |  | Cumulatief |
| AEP | 45,8 | 0,51% | 1,2 |
| DEIZ | 40,6 | 0,46% | 1,1 |
| BBR | 39,7 | 0,45% | 1,1 |
| FEZ | 100,1 | 1,12% | 2,7 |
| DB | 460 | 5,17% | 12,5 |
| WJZ | 99,5 | 1,12% | 2,7 |
| DC | 46,2 | 0,52% | 1,3 |
| DG A&N | 367,5 | 4,13% | 10,0 |
| DG B&I | 292,7 | 3,29% | 8,0 |
| DG ETM | 215 | 2,42% | 5,9 |
| CPB | 101 | 1,13% | 2,8 |
| SODM | 90,2 | 1,01% | 2,5 |
| RVO | 2817 | 31,65% | 76,8 |
| ACM | 589,2 | 6,62% | 16,1 |
| NVWA | 2408 | 27,05% | 65,6 |
| DICTU | 710 | 7,98% | 19,3 |
| AT | 302,6 | 3,40% | 8,2 |
| NCG | 175,5 | 1,97% | 4,8 |
|  |  |  |  |
|  | **8900,6** | **100%** | 242,5 |

Op basis van het quotumpercentage wordt het doel voor EZK en LNV 242,5 Participatiewetbanen. In bovenstaande schema is het aantal Participatiewetbanen onderverdeeld onder de organisatieonderdelen. Het aantal te realiseren Participatiewetbanen is indicatief omdat het definitieve aantal pas kan worden vastgesteld wanneer het aantal verloonde uren binnen de organisaties over 2018 bekend zijn.

Tevens wordt het quotumpercentage elk jaar opnieuw vastgesteld door SZW (Van Wijk, 2017a).

## Bijlage 3 Uitnodigingsbrieven voor interview

**mail voor manager**

Beste …,

Namens DB wordt er een onderzoek gedaan naar het on-boardingsproces van arbeidsbeperkte. Uit ervaring blijkt dat dit proces afwijkt van de normale gang van zaken.

Aangezien jij de leidinggevende bent van … wil ik graag door middel van een interview jouw ervaring en visie omtrent de on-boarding achterhalen. Ook zal ik het gesprek aangaan met … om een vollediger inzicht te krijgen in het proces.

Het gesprek zal ongeveer 30 minuten duren. Mocht je verder nog vragen hebben, hoor ik het graag. Deelname aan het onderzoek wordt erg gewaardeerd en helpt EZK/LNV om een betere werkgever te worden.

Met vriendelijke groet,

Mark Prins  
Onderzoeker Banenafspraak – stagiair   
..........................................

Directie Bedrijfsvoering  
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat  
Bezuidenhoutseweg 73 | 2594 AC | Den Haag | B-noord 0  
postbus 20401 | 2500 EK | Den Haag  
..........................................

M 06 150 448 47  
[m.prins@minez.nl](mailto:m.prins@minez.nl)  
[www.rijksoverheid.nl/ezk](http://www.rijksoverheid.nl/ezk)  
..........................................

De directie Bedrijfsvoering werkt voor EZK en LNV

**mail voor medewerker**

Beste …,

Namens DB wordt er een onderzoek gedaan naar het on-boardingsproces van medewerkers met een arbeidsbeperking. Uit ervaring blijkt dat dit proces afwijkt van de normale gang van zaken.

Aangezien je binnen de onderzoeksdoelgroep valt en in de afgelopen periode als nieuwe medewerker bent begonnen bij EZK/LNV zou ik graag met u doormiddel van een interview het gesprek aangaan over uw ervaring en visie omtrent de on-boarding. Ook wil ik het gesprek aangaan met …(manager) om een vollediger inzicht te krijgen in het proces

Het gesprek zal ongeveer 30 minuten in beslag nemen. Mocht je verder nog vragen hebben, hoor ik het graag. Deelname aan het onderzoek wordt erg gewaardeerd en helpt EZK/LNV om een betere werkgever te worden.

Met vriendelijke groet,

Mark Prins  
Onderzoeker Banenafspraak – stagiair   
..........................................

Directie Bedrijfsvoering  
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat  
Bezuidenhoutseweg 73 | 2594 AC | Den Haag | B-noord 0  
postbus 20401 | 2500 EK | Den Haag  
..........................................

M 06 150 448 47  
[m.prins@minez.nl](mailto:m.prins@minez.nl)  
[www.rijksoverheid.nl/ezk](http://www.rijksoverheid.nl/ezk)  
..........................................

De directie Bedrijfsvoering werkt voor EZK en LNV

## Bijlage 4 Verslag bedrijfsmaatschappelijk werker

Uitkomsten gesprek Ray Hartman, Bedrijfsmaatschappelijk werker ECOP   
  
Datum gesprek: 19 april 2018  
Goedgekeurd: 19 april 2018

Ray is als Bedrijfsmaatschappelijk werker (BMW) betrokken bij EZK/LNV. Ray adviseert en ondersteund managers en medewerkers op vraagstukken die spelen op de werkvloer. Dit omvat verschillende gebieden, waaronder werkdruk, duurzame inzetbaarheid, interpersoonlijke spanningen, etc.

In het kader van het onderzoek zijn de resultaten globaal besproken en zijn gedachten uitgewisseld omtrent de verhouding tussen de manager en medeweker.

Adviezen vanuit de BMW zijn met namen gericht op communicatie tussen medewerker en manager. Hij raadt aan om gedurende het socialisatieproces meer aandacht te besteden aan Duurzame Inzetbaarheid, waar met namen aandacht aan moet worden besteed aan het verdelen van energie. Hij stelt dat voor een externe medewerker het aanleren van de benodigde vaardigheden en het opdoen van de juiste kennis veel energie vraagt. Dit moet in het voortraject duidelijk worden gemaakt door SWOM. Ook zal dit besproken moeten worden tijdens de Welkom@B73 bijeenkomst. Daarnaast moet er geregeld persoonlijk contact zijn waarbij de manager naast inhoudelijke zaken ook oog heeft voor het welzijn van de medewerker.

Ook geeft de BMW aan dat managers vaak niet weten wat ze met de vraagstukken aan moeten. Dit wordt vaak door de manager zelf opgelost, terwijl het inroepen van ondersteunende diensten waaronder P&O en de BMW vaak effectiever en eenvoudiger is. De manager moet bewust zijn van dat er grenzen zitten wat hij/zij redelijkerwijs kan betekenen voor een medewerker met problemen. Hij/zij moet tijdig BMW of andere adviseurs inschakelen.

Op organisatorisch niveau adviseert de BMW om na het initiëren meer te borgen. Wat betekent dat er op reguliere basis contact is tussen manager en P&O om de plaatsing van een arbeidsbeperkte te monitoren. Ook kan er meer aandacht komen voor het contact met de BMW of bedrijfsarts om signalen/trends in kaart te brengen en indien nodig tijdig aanvullende expertise vanuit ECOP in gang te zetten.

## Bijlage 5 Verslag Welkom@B73 24 april 2018

Op 24 april heeft er een introductiedag plaatsgevonden voor nieuwe medewerkers van EZK en LNV. De introductiedag is een onderdeel van het introductieprogramma. Die is als volgt opgebouwd:

1. Voortraject: het regelen van allerlei voorzieningen om te kunnen werken, zoals account, Rijkspas en telefoon;
2. De introductiedag met het afleggen van de eed;
3. Het na-traject: digitaal boekje met praktische informatie en modules voor doelgroep.

De introductiedag had het volgende programma:

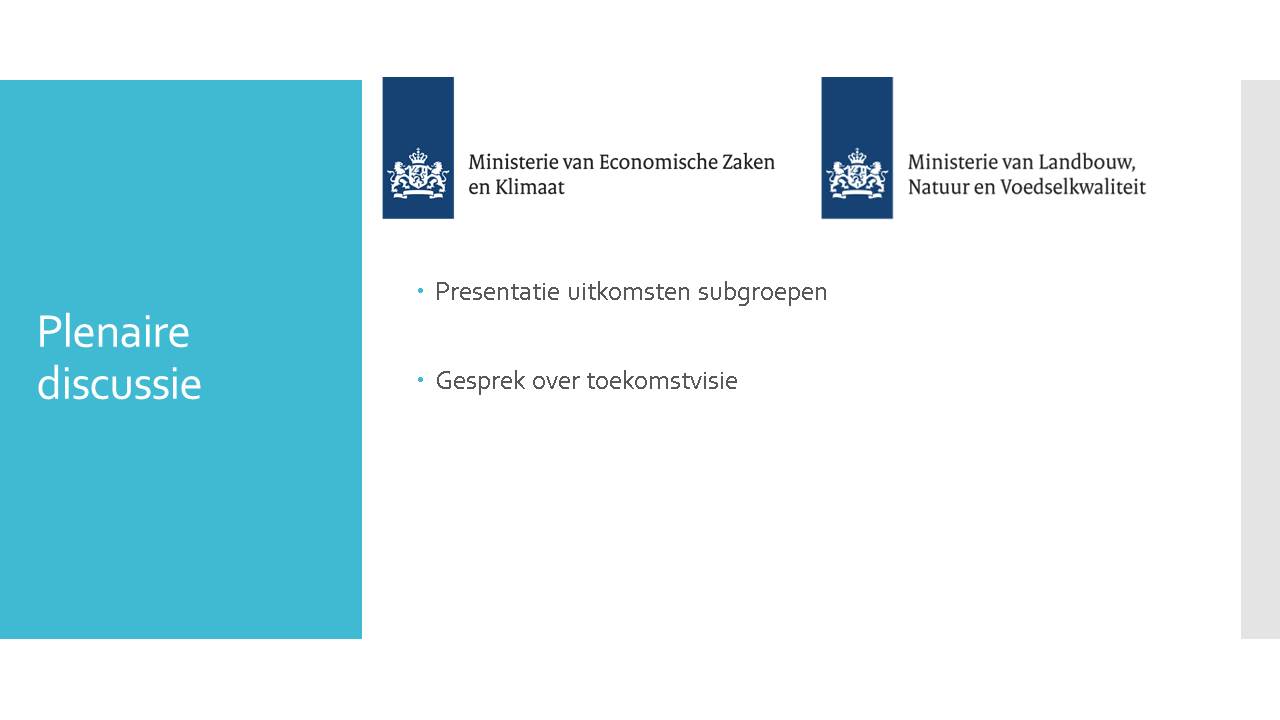
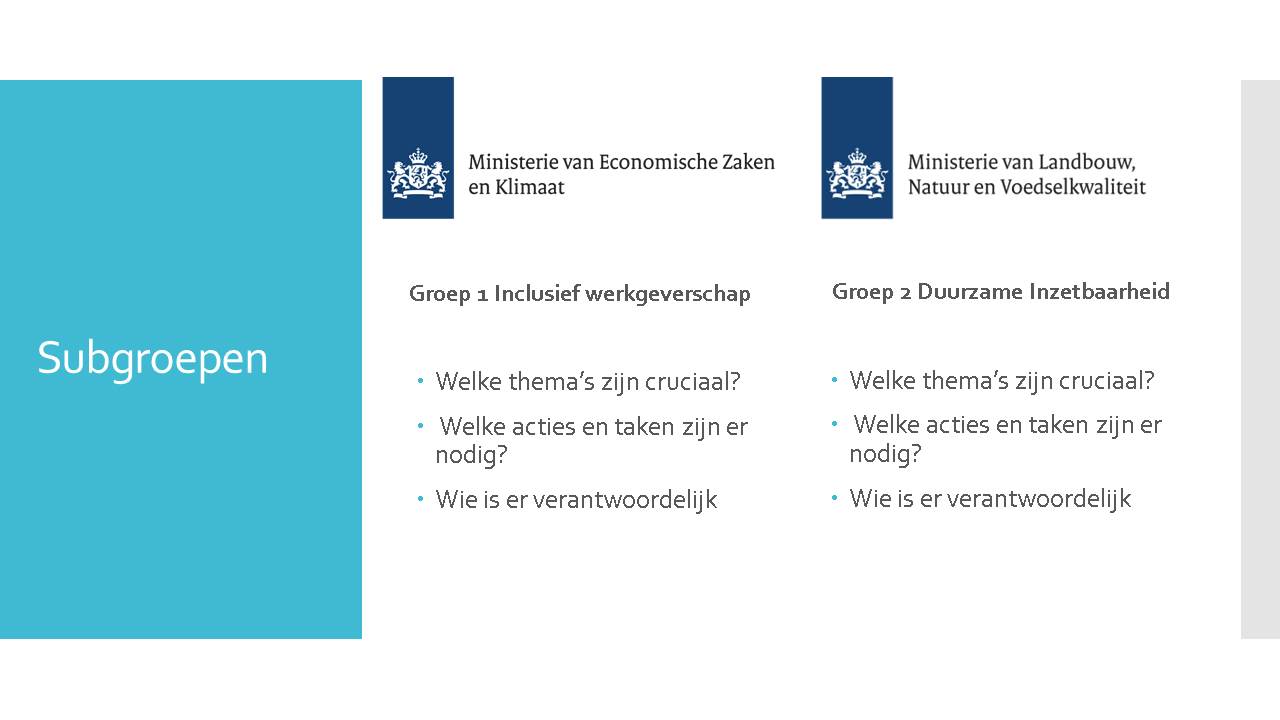
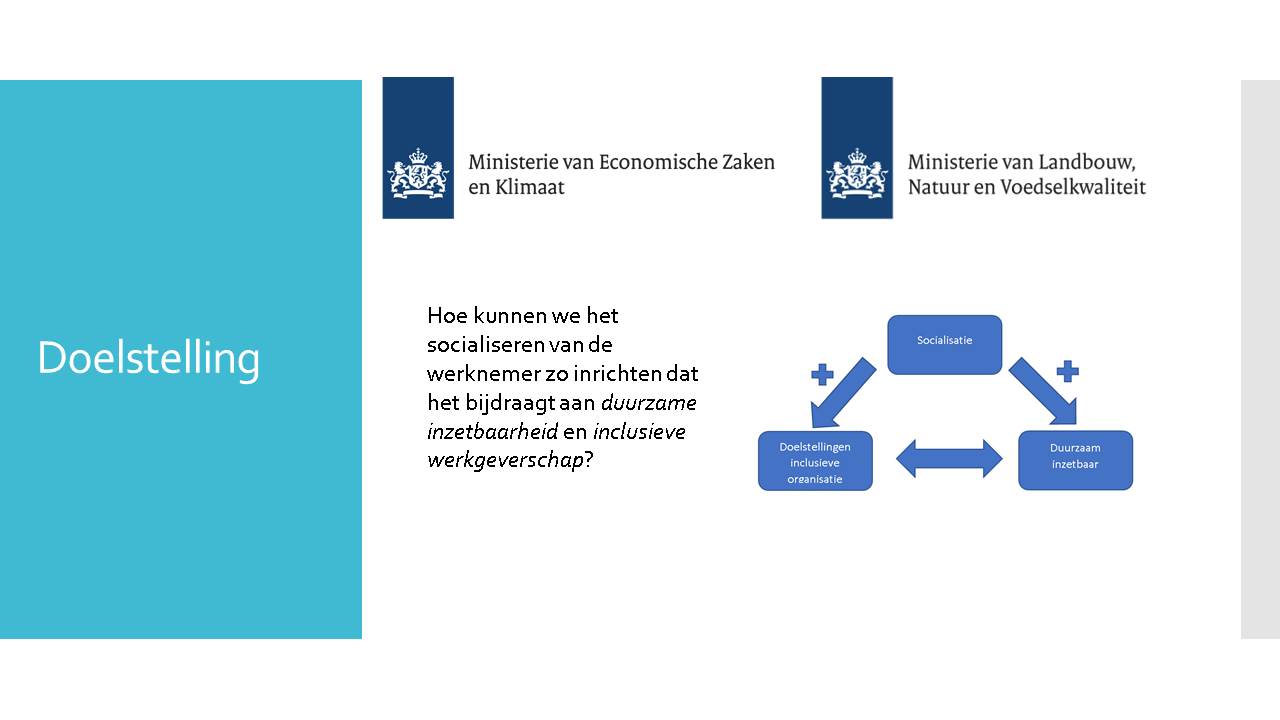
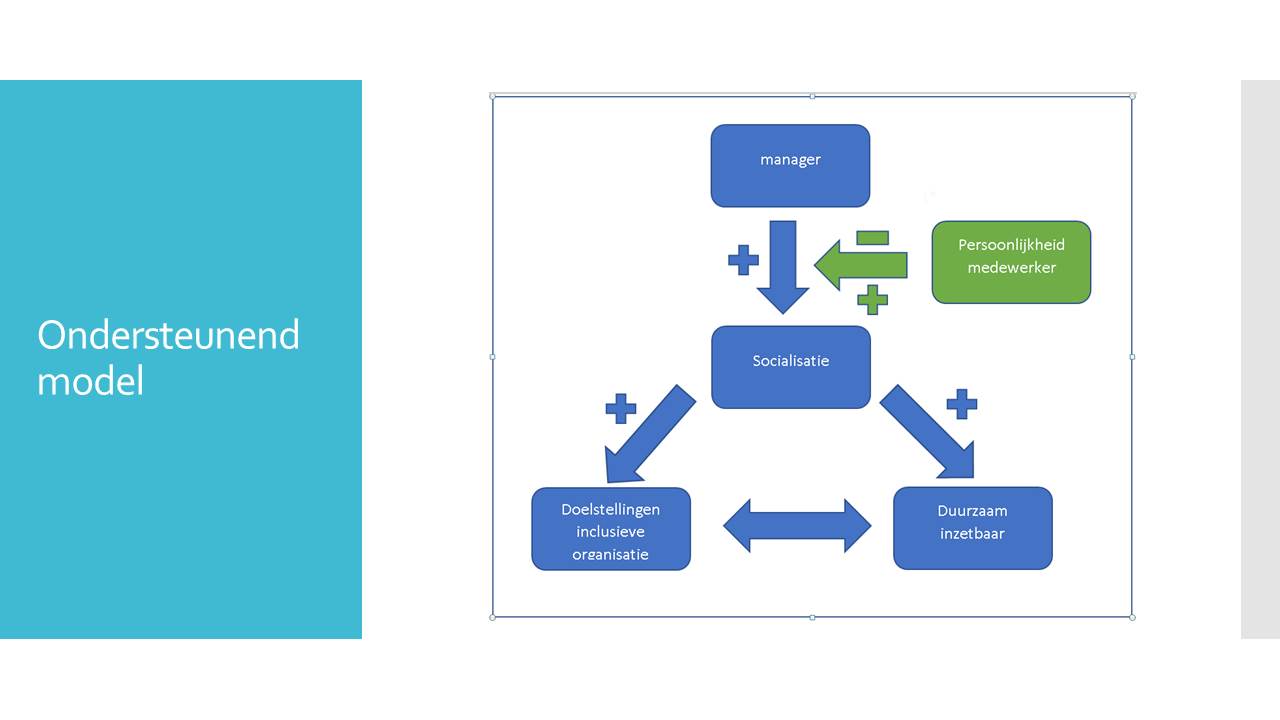
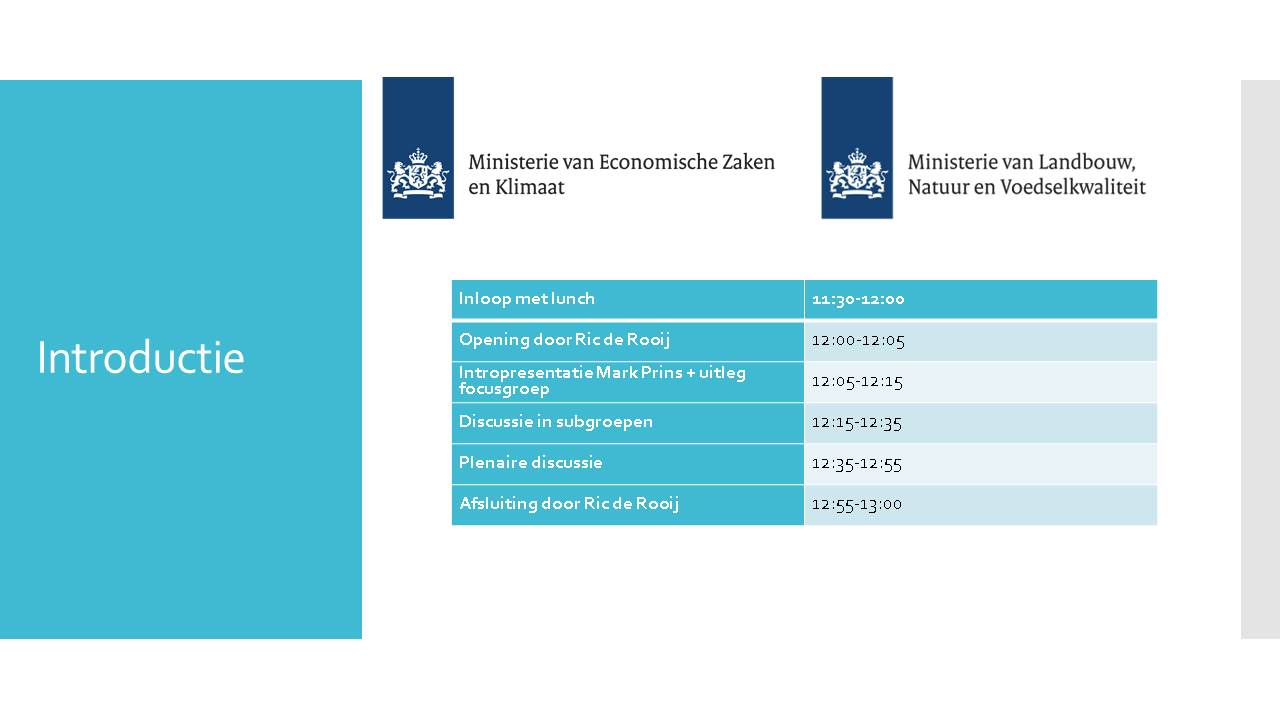
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Vanaf 08.45 | Ontvangst |  |
| 09.00–10.00 | Inloopinformatiemarkt\* met koffie en thee en mogelijkheid tot intekenen profielfoto maken en rondleiding | Context/informatie/sociale aspecten |
| 10.15-10.30 | Opening – *Mirjam Westgeest* | Context |
| 10.30-11.15 | Kennismaking en ophalen ervaringen eerste paar dagen/weken *Aron van Wijk (dagvoorzitter*) | Context/sociale aspecten |
| 11.15-11.30 | Pauze | Sociale aspecten |
| 11.30-12.00 | Het beleid van EZK en LNV  *Victor Joosen* | Informatie |
| 12.00-13.00 | Lunch Korte rondleiding\*\* (alleen op intekening) | Sociale aspecten/context |
| 13.00-14.00 | Wat zijn de grote veranderingen in de wereld, die op EZK & LNV afkomen? *Dick Koelega* | Context/informatie |
| 14.00-14.15 | Korte pauze | Sociale aspecten |
| 14.15-15.15 | Samen in Beleid *Anke Sikkema en Marijke Moorrees* | Context/informatie |
| 15.30 | Afsluiting van plenaire gedeelte en aansluitend rondleiding\*\* (op intekening) | Context/informatie/sociale aspecten |

**Tabel B1 programma introductiedag (Welkom@B73)**

Van Maanen en Schein (1979) verdelen het socialisatieproces in twee vormen, institutioneel en individueel), die ze vervolgens verdelen 3 groepen, namelijk context, informatie en sociale aspecten (zie tabel b1). In de derde kolom van het tabel is aangegeven waartoe het onderdeel van de introductiedag toe behoort. Aangezien het een centrale dag is die vanuit de organisatie is georganiseerd is het al automatisch een institutioneel instrument om nieuwkomers te socialiseren.

Het meest aansprekende voor nieuwe medewerkers was de opening van Mirjam Westgeest. Tijdens de speech werden de nieuwkomers opgeroepen om nieuwsgierig te zijn, gebruik te maken van de nieuwheid en verbazing te uiten. Ook is er via een videoboodschap een welkomstboodschap van Maarten Camps geweest, Secretaris-Generaal van EZK. Tijdens de videoboodschap wordt eerst ingegaan op de context waarbinnen de organisatie werkt en het doel wat het nastreeft. Vervolgens wordt dit vertaald naar de rol van de nieuwkomers als ambtenaar. De nieuwkomer wordt gevraagd om zich te laten zien, om buiten de lijntjes te kleuren en nieuwe dingen uit te proberen. Het maken van fouten mag, met het doel om er beter van te worden.

## Bijlage 6 Presentatie focusgroep



|  |  |
| --- | --- |
| Thema | Antwoord |
| Thema 1:  In dienst komen | 6 medewerkers zijn bemiddeld door SWOM, één medewerker via het reguliere proces. |
| Wordt positief ervaren door zowel managers als medewerkers |
| Thema 2: Sociaal integreren | Grote verschillen per casus |
| Dit zit hem deels in persoonlijkheid medewerker, assertief, proactief gedrag aan de ene kant, introvert aan de andere kant |
| Voor groot deel afhankelijk in afspraken met manager. wel of niet actief vertellen over arbeidsbeperking. Iemand actief introduceren, of het laten gebeuren. |
| Thema 3: Inhoudelijk integreren | Periode van 3 maanden tot 12 maanden, afhankelijk van baan. |
| Managers geven aan dat het erg tijdintensief is en meer dan regulier en meer dan verwacht. |
| Medewerkers hebben eerste periode veel behoefte aan begeleiding. On the job begeleiding wordt als meest zinvol ervaren, dit wordt nog niet altijd geboden of wordt gedaan door iemand die niet passend is bij de werknemer. |
| Thema 4: Contextueel integreren | Veel medewerkers komen van buiten het Rijk |
| Veel medewerkers zijn het niet gewend om in grote organisaties te werken |
| Managers besteden geen tot weinig aandacht op het begeleiden op dit gebied, focus ligt meer op sociale aspecten en taakinhoudelijke integratie. |
| Wordt op organisatieniveau gedaan via Welkom@b73 dag, maar transfer naar context op werkplek wordt niet gemaakt. |
| Thema 5:  Ondersteuning vanuit DB | In voortraject wordt het als heel positief ervaren, advies over P-wet en mogelijkheden met samenwerking met SWOM |
| Zodra werknemer in dienst is, trekt P&O zich terug. |
| P&O weet het vaak ook niet, is ook nieuw voor de medewerkers. |
| Groot verschil tussen aanbod geleverd door P&O en kennis van aanbod bij medewerkers en managers |
| Gesprek over welzijn tussen medewerker/manager/Bedrijfsmaatschappelijk werker wordt weinig gevoerd |
| Managers weten niet welke informatie, waar opgehaald kan worden |
| Thema 6: Taak-capaciteit verhouding | Medewerkers geven aan in veel gevallen dat takenpakket niet goed aansluit bij capaciteiten en wensen van de medewerker. Dit heeft een negatieve relatie met inzetbaarheid, motivatie en binding met de organisatie. Ook werkt het verveling in de hand. |
| Manager erkent dit in veel gevallen wel, maar zien geen mogelijkheid (binnen de afdeling) om veranderingen in te zetten. |
| Connectie tussen taken en organisatie of teamdoelstellingen zijn vaak niet bekend en ook niet besproken met medewerker |
| Werknemer heeft een andere visie op capaciteiten dan manager, gesprekken worden als moeizaam ervaren. |
| Thema 7:  Arbeidsbeperking | Worden bijna altijd met directe medewerkers gedeeld. Indirecte collega’s enkel als het ter spraken komt |
| Managers hebben geen moeite met het bespreekbaar maken van de beperking, met de medewerker. Maar hoe het binnen het team moet worden gedeeld is vaak een onzekere factoor |
| Veel verschil tussen verschillende situaties. Het niet bespreken kan leiden tot spanningen, onzekerheid en onduidelijkheden op de werkvloer |
| Ondersteunende diensten spelen slecht in op mensen die afwijken van de standaard, bijvoorbeeld in facilitaire voorzieningen en softwareprogramma’s. |
| Thema 8: relatie manager-medewerker | Manager begeleidt meer op menskant bij arbeidsbeperkte dan bij reguliere werknemers. |
| In veel gevallen is er een sterke afhankelijkheidsrelatie van medewerker richting manager. Dit wordt versterkt op het moment dat taken niet duidelijk zijn, medewerker niet goed is geïntegreerd in team en als er geen buddy betrokken is. |
| Managers vragen zelden hulp bij vraagstukken |
| Voor managers lastig om hulp te vragen bij vraagstukken |
| Er worden uitzonderlijk veel gesprekken gevoerd tussen medewerker en manager. |
| Thema 9: binding met organisatie | Binding met organisatie is erg sterk vanuit de medewerkers |
| Zien de organisatie als een sociale organisatie |
| Voelen zich welkom en gewaardeerd in de organisatie |

## Welkom@B73 logo_Pagina_4Bijlage 7 Programma Welkom@B73

**Programma Welkom@B73  
 24 april 2018  
Veegenszaal (7e verdieping)**

|  |  |
| --- | --- |
| Vanaf 08.45 | Ontvangst |
| 09.00–10.00 uur | Inloopinformatiemarkt\* met koffie en thee en mogelijkheid tot intekenen profielfoto maken en rondleiding |
| 10.15-10.30 uur | Opening – *Mirjam Westgeest* |
| 10.30-11.15 uur | Kennismaking en ophalen ervaringen eerste paar dagen/weken  *Aron van Wijk (dagvoorzitter*) |
| 11.15-11.30 uur | Pauze |
| 11.30-12.00 uur | Het beleid van EZK en LNV  *Victor Joosen* |
| 12.00-13.00 uur | Lunch  Korte rondleiding\*\* (alleen op intekening) |
| 13.00-14.00 | Wat zijn de grote veranderingen in de wereld, die op EZK & LNV afkomen? *Dick Koelega* |
| 14.00-14.15 uur | Korte pauze |
| 14.15-15.15 | Samen in Beleid  *Anke Sikkema en Marijke Moorrees* |
| 15.30 uur | Afsluiting van plenaire gedeelte en aansluitend rondleiding\*\* (op intekening) |

\*Op de inloopinformatiemarkt is informatie te krijgen over:

Xerox, Beveiliging, InfoPuntPersoneel, JongEZK/LNV, Arbo preventie, i-strategie, Het inkoopplein, personeelsvereniging Lavivo, Samen in beleid-festival, Nacht van de innovatie, Leren en ontwikkelen, Medewerkersnetwerken LHTB/diversiteit, DoMuS (iBabs, Delphi en uWork).

Ook is er iemand aanwezig die alle andere vragen over faciliteiten in het algemeen kan beantwoorden.

\*\*Voor de rondleiding door het gebouw kunnen steeds maximaal 15 personen mee. Er hangt daarom een intekenlijst tijdens de inloopinformatiemarkt.

Op 2 juni kan er eventueel een extra rondleiding worden georganiseerd bij voldoende belangstelling.

## Bijlage 8 Verslag gesprek Ric de Rooij, plaatsvervangend Secretaris-Generaal

Datum interview: 30 april 2018

Managers moeten lef tonen en durven om keuzes te maken. Volgens Ric word dit nu beperkt door een cultuur waar regels leidend worden gezien en waar fouten worden afgestraft. Managers die nu nog niet de durf hebben om ‘de randjes er af te snijden’ kunnen via de directeur manieren vinden om, tussen de regels te werken.

Daarnaast erkent hij dat managers niet altijd gebruik maken van de ondersteunende middelen die er zijn. Dit is deels een communicatieve reden, andere deel is het ook cultuurgebonden. Managers willen het graag zelf oplossen en voelen zich niet vrij om hulp te vragen

De participatiewet en de rol van de manager staat nog niet altijd hoog op prioriteitenlijstjes. We moeten creatief zijn om te zorgen dat het gesprek blijft plaats vinden en om te zorgen dat managers aanhaken. Een platform hiervoor is bijvoorbeeld managementafspraken tussen directeur en midden-manager.

Een grote uitdaging is in het vinden van geschikte mensen die in een regulier proces meedraaien.

Om het socialisatieproces van medewerkers te verbeteren kan er een actiever socialisatieprogramma worden opgezet die meer gericht is op de directie/afdeling.

Een mogelijkheid is om managers een training te laten volgen om participatiemedewerkers te kunnen begeleiden en kennis over mogelijkheden te delen. Door het verplicht te stellen kan het een extra drempel zijn. “wat niet uit de lengte komt, komt uit de breedte”. Door goede afspraken te maken moet dit maar gebeuren.

Belangrijk is dat mensen ‘zoals Aron’ bezig blijven om aandacht te genereren en nieuwe plekken te creëren.

Uitgangspunt is dat alles mogelijk is, dat mensen willen en dat we als organisatie in staat zijn om de doelen te realiseren.

Quotum wordt lastig te halen dit jaar, hiervoor moet er meer worden ingezet op bovenstaande punten.

## Bijlage 9 Begrippenlijst

|  |  |
| --- | --- |
| Begrip | Uitleg |
| P&O | Personeel en organisatie |
| S&O | De afdeling strategie en organisatie |
| KD | Kerndepartement, het hoofdkantoor van EZK/LNV |
| RVO | Rijksdienst voor Ondernemend Nederland |
| EZK | Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat |
| LNV | Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit |
| EZ | Het voormalig ministerie, waaronder EZK en LNV vallen |
| DB | Directie bedrijfsvoering |
| Interdepartementaal | Samenwerking tussen verschillende ministeries |
| Bila | Overleg tussen |
| pSG | Plaastvervangend Secretaris-Generaal |
| DICTU | De ICT afdeling |
| Wsw en Wiw | Voormalige Wet Sociale Werkvoorziening en voormalige Wet inschakeling werkzoekenden |
| VSO-PRO onderwijs | Voortgezet speciaal onderwijs en praktijkgericht onderwijs |
| MT | Managementteam |

1. Alle afkortingen staan uitgewerkt onder Bijlage 9 [↑](#footnote-ref-2)