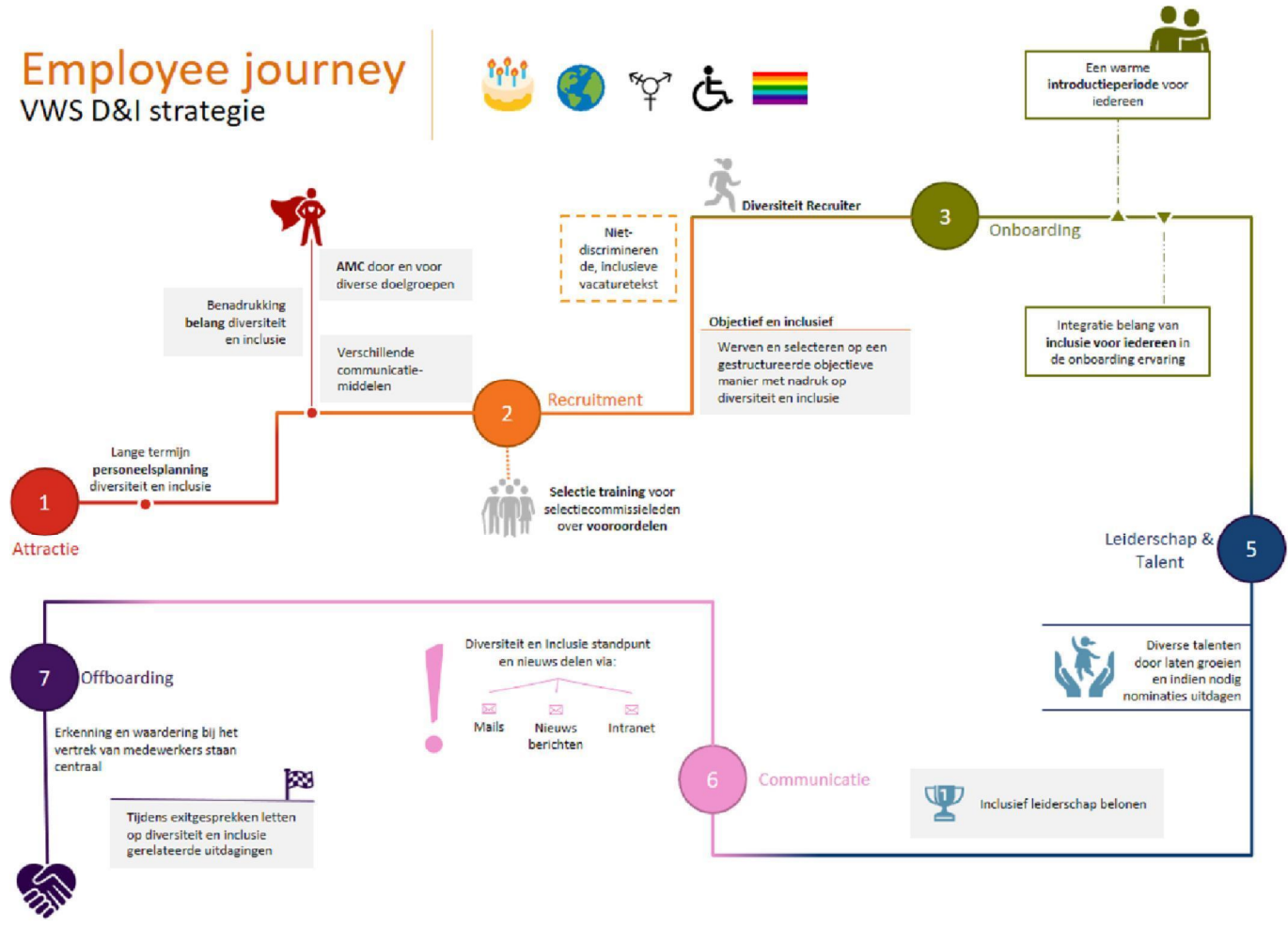


# Employee journey

## VWS D&I strategie



Plan van Aanpak  
Diversiteit en Inclusie binnen de employee journey

**Opdracht:** Diversiteit en Inclusie bevorderen binnen de pre-, on- en offboarding.

**Tijdspad:** 1 oktober 2019 – 31 mei 2020

**Indicatief aantal uren:** 6-8 uur per week.

**Projectorganisatie:**

Opdrachtgever:	5.1.2e
Opdrachtnemer:	5.1.2e
Betrokkenen:	5.1.2e
	5.1.2e
	5.1.2e
	5.1.2e
	5.1.2e
	5.1.2e

**Doelstellingen**

Dit project heeft drie hoofddoelstellingen:

- Diversiteit en inclusie beter integreren binnen de werving- en selectieproces met als doel de bevordering van diversiteit binnen VWS;
- Diversiteit en inclusie verankeren in lange termijn personeelsbeleid d.m.v. (personeel) planning;
- Meer inzicht krijgen in het gevoel van inclusie bij VWS' medewerkers zodat gerichte interventies op organisatieniveau kunnen worden ingezet.

**Diversiteit:** verschillen tussen de individuen van een groep, in waarden, attitudes, cultuur, overtuigingen, etnische achtergrond, seksuele geaardheid, kennis, vaardigheden, levenservaring en arbeidsbeperking

**Inclusie:** insluiting en betrekken van alle mensen, met name minderheidsgroepen

### Verwachte Resultaten

- Diversiteit en Inclusie beter geïntegreerd binnen de pre-boarding:
  - o Hoofdstukken over het belang van het strategisch werken aan diversiteit en inclusie binnen VWS in een SPP magazine, een SPP; handreiking voor p-verantwoordelijken en HR adviseurs;
  - o Een VWS' werkgeversverhaal gebaseerd op diverse medewerkers, incl. de benadrukking op het belang van diversiteit;
  - o Social Media plan voor een serie met (diverse) werknemer verhalen (uitgesteld);
  - o Een tweede recruiter met oog op diversiteit (uitgesteld);
  - o Een inclusief werven handleiding voor vacaturehouders;
  - o Campus recruitmentstrategie ook gericht op studentenverenigingen voor studenten met een migratie achtergrond;
  - o Actieve recruitment via middelen naast WvNL, zoals LinkedIn, met als doel meer diverse doelgroepen te bereiken (uitgesteld);
- Aandacht voor inclusie binnen onboarding:
  - o Een onboarding app getest op diverse medewerkers, waar de wensen van alle mogelijke, diverse medewerkers mee worden inbegrepen zoals e.g. halal eten in het restaurant, toegankelijkheid voor medewerkers in een rolstoel, een gebedsruimte etc.
- Een inclusie meetmomenten binnen offboarding:
  - o Vragen m.b.t. inclusie, gelijke behandeling en werkcultuur binnen de interdepartementale EXIT-vragenlijst van p-direct
  - o Vragen m.b.t. inclusie, gelijke behandeling en werkcultuur binnen de exitgesprekken bij VWS (departementen aanpak geworden, overgedragen aan 5.1.2e )

### Acties:

- Pre-boarding
  - o Informatie, data verzamelen en artikels schrijven over diversiteit, inclusie en baanafspraken voor het SPP magazine.
  - o Afspraken maken met UBR mbt diversiteit binnen VWS werkgeversverhaal en de social media campagne.
  - o Diverse medewerkers werven voor arbeidsmarktcommunicatie focusgroepen.
  - o Binnen de vacature voor de tweede recruiter het belang van werven met aandacht voor diversiteit stipuleren.
  - o De inclusief werven handleiding van SZW integreren met VWS' nieuwe werving en selectieproces en VWS eigen maken.
  - o Handreiking testen bij betrokkenen, communicatieplan bedenken en uiteindelijk delen met de vacaturehouders die met de BOSS Tis pilot meedoen.
  - o Inventariseren van diverse studentenverenigingen en die includeren binnen de campus recruitmentstrategie.
  - o LinkedIn, ambassadeurs en Instagram inzetten voor arbeidsmarktcommunicatie met een boodschap over diversiteit en inclusie om een bredere doelgroep te bereiken.
- Onboarding app
  - o Relevante content verzamelen voor alle mogelijke nieuwe medewerkers om een warm onboarding gevoel en inclusie te bevorderen
  - o Kijken naar de modelijkheden om de diversiteit en Inclusie boodschap waarborgen in de app en verwijzen naar vrijwillige groepen waaronder de diversiteit en inclusie werkgroepen. Deze acties uitvoeren waar mogelijk.

## Offboarding

- o Onderzoek doen naar vragen over inclusie, vrijheid om je uit te spreken en de werkcultuur die het meest inzicht en bruikbare data geven om D&I interventies te verbeteren. Ervoor zorgen dat deze vragen geïncludeerd worden in de interdepartementale exit-monitor zodat P&O meer inzicht en data krijgt m.b.t. inclusie.
  - o Een concept van een offboarding beleid maken, waaronder een exitgesprek formulier met inclusievragen die voor de leidinggevende relevante feedback zullen zijn en dit testen bij betrokkenen.
  - o Het belang van inclusie waarborgen binnen het offboarding rapport met vervolg acties voor de opvolger van het project.
  - o Rapportage D&I resultaten / data bij de juiste mensen beleggen zodat de data goed gebruikt kan worden voor D&I interventies
- Een voorstel hoe D&I binnen de verschillen W&S aspecten opgepakt kan worden na 1 juni (zie rapport).

## Planning:

Wat	Wanneer	Verantwoordelijke(n)
D&I hoofdstukken binnen het SPP magazine	Dec 2019	5.1.2e (SPP magazine: 5.1.2e )
Vragenlijst P-Direct – Interdepartementale werkgroepen	Q1 – Q2 2020	5.1.2e
AMC focusgroepen	Mrt 2020	5.1.2e en 5.1.2e
UBR inclusief VWS werkgevers' verhaal	Mrt 2020	5.1.2e ) en 5.1.2e
Vacature recruiter met benoeming van diversiteit werven	Mrt 2020	5.1.2e
Content verzamelen voor offboarding beleid en handreiking medewerkers en leidinggevenden	Mei 2020	5.1.2e
Concept offboarding beleid en handreiking	Mei 2020	5.1.2e
Offboarding rapport	Mei 2020	5.1.2e
Rapport D&I binnen W&S / employee journey	Mei 2020	5.1.2e
Concept handreiking D&I binnen W&S	Mei 2020	5.1.2e
Campus recruitmentstrategie	Mei 2020	5.1.2e
Onboarding app content compleet	Jun 2020	5.1.2e en 5.1.2e i.s.m. 5.1.2e
Start recruiter	Jun 2020 (verwacht)	5.1.2e
Onboarding app eerste versie	Jun 2020	5.1.2e ism contentgroep en Appical
Start pilot P-Direct Exitvragenlijst	Sep 2020	5.1.2e
Start BOSS Tis pilot (en handleiding W&S)	Q3 2020	5.1.2e i.s.m. 5.1.2e
AMC Social Media strategie	Q3 2020	5.1.2e ) en 5.1.2e
Resultaten Exit-monitor	Q2 2021	5.1.2e

Rapport  
Diversiteit en Inclusie binnen de employee journey

### Inleiding

Waarmee begint succesvol diversiteitsbeleid? Volgens de Sociaal Economische Raad<sup>1</sup> zijn drie voorwaarden cruciaal als een organisatie mensen met een migratieachtergrond wilt binnenhalen: Commitment van de top, verankering in het organisatiebeleid en inzicht in de eigen organisatiecultuur. Deze voorwaarden komen terug in de volgende hoofdstukken.

Status:

1. Voorbereiding
2. Uitvoering
3. Controle
4. Afgerond

### OBP SPP stappenplan

Status: Controle

Status SPP: uitgesteld door Covid-19

Betrokkenen: 5.1.2e 5.1.2e

In een poging om VWS' diversiteit en inclusie visie en ambitie breder te verankeren binnen de organisatie en de verantwoordelijkheid bij leidinggevenden te plaatsen heeft de redactiegroep van het SPP stappenplan\* hoofdstukken toegewijd aan diversiteit, inclusie, baanafspraken, leeftijd / vergrijzing en missende competenties (zoals geadviseerd door de SER, 2019). Het uiteindelijke doel van het stappenplan en de hoofdstukken is om deze onderwerpen terug te laten komen binnen de strategische personeelsplannen van de directies. Deze worden gemaakt in nauwe samenwerking met de HR adviseurs.

Hoe nu verder:

Door diversiteit en inclusie op deze manier, via competenties en quota, vast te leggen in een strategisch personeelsplan kunnen p-verantwoordelijken eraan gehouden worden door de HR adviseurs en dossierhouder. Dit werd bevestigd door de 5.1.2e bijeenkomst.

Nog te doen:

<sup>1</sup> SER (2019). *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling*. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/diversiteit-in-de-top.pdf>

- Controleren of de bovengenoemde onderwerpen ook daadwerkelijke terug komen binnen de strategische personeelsplannen van de directies. Dit kan via de HR adviseurs.

\* Zie [bijlage A](#) voor hoofdstukken binnen het SPP stappenplan.

## Arbeidsmarktcommunicatie

Status: Voorbereiding

Uitvoering: Uitgesteld door Covid-19

Betrokkenen: [5.1.2e], [5.1.2e], [5.1.2e]  
[5.1.2e] en BZK-UBR

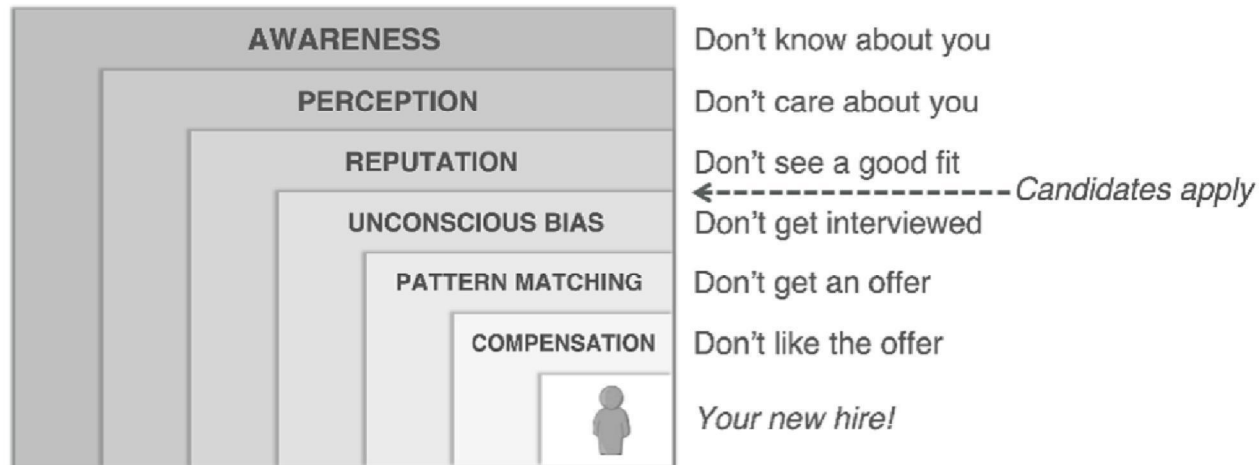
Elke potentiële kandidaat zal zich afvragen of hij of zij past bij VWS, alvorens al dan niet te solliciteren. Dat leidt de kandidaat af uit de vacaturetekst en uit de marketingmaterialen waarmee we VWS laat zien. Mogelijke sollicitanten die zich niet gerepresenteerd zien in de uitingsvormen van VWS / de Rijksoverheid verwachten daardoor dat zij niet passen in de teams en zullen minder snel solliciteren<sup>2</sup>. Een van de doelen van OBP – P&O's werving en selectie project "BrandNew" is het profileren van VWS als aantrekkelijke werkgever. Dit is een kans om VWS als aantrekkelijke werkgever te profileren bij minderheidsgroepen met als doel een toename in sollicitaties door kandidaten met een diversiteit aan achtergronden. We hebben het maken van een Employer Value Proposition (EVP)\* uitbesteed aan de arbeidsmarktstrategen van UBR waar minderheidsgroepen als een van de doelgroepen is genoemd. Het belang van diversiteit en inclusie binnen VWS komt daardoor terug in het werkgeversverhaal. Om VWS' werkgeversverhaal zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor een grote en brede doelgroep is het verhaal gebaseerd op kwalitatieve interviews met een diverse groep medewerkers (jong, oud, junior, senior, migratie-achtergrond, niet-westerse achtergrond, leidinggevend en lichte arbeidsbeperking). Er is een concept versie van VWS' werkgeversverhaal dat nog getest moet worden bij betrokkenen (MT OBP, BRBV, vacaturehouders, etc.). Naast een werkgevers' verhaal komt UBR ook met een social medial werknemerserie voorstel. Het belang van het includeren van diverse medewerkers is bij gesprekken met UBR benadrukt. Dit is ook doorgegeven aan [5.1.2e] Dit moet door de opvolger van [5.1.2e] en [5.1.2e] uitgevoerd worden.

Tot slot, er is een campus recruitment strategie geschreven dat studenten met een focus op diversiteit en studentenverenigingen voor studenten met een migratieachtergrond. Het doel van campus recruitment is VWS te profileren als een aantrekkelijke werkgever bij (diverse) studenten voor korte termijn (stage) en lange termijn (toekomstige vacatures). Als we kandidaten van verschillende achtergronden aantrekken, dan zullen zij eerst moeten weten dat je überhaupt bestaat zoals het klassieke AIDA marketingmodel aangeeft<sup>3</sup>. Door VWS vroegtijdig te presenteren als potentiële werkgever bij diverse universiteit, faculteiten, studies en studentenverenigingen, verhogen we het aantal potentiële kandidaten met diverse achtergronden in de toekomst.

<sup>2</sup> Diversiteit in Bedrijf (2019). *Kennis document: Divers werven en selecteren*. Geraadpleegd van <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2019/09/MM-Kennisdocument-divers-werven-en-selecteren-Update-120919.pdf>

<sup>3</sup> E.K. Strong (1925). "Theories of Selling". *Journal of Applied Psychology*. Volume 9, pagina 75-86.

## Potential Successful Employees



### Hoe nu verder:

Er moet gecontroleerd worden dat de gemaakte AMC plannen met UBR en DCo ook inclusief diversiteit uitgevoerd worden. Daarnaast, om het eventuele succes van inclusieve communicatie naar de arbeidsmarkt te houden en bevorderen, is inclusieve interne communicatie aan te bevelen<sup>4</sup>. Hier zijn naast inclusieve communicatie ook een nieuwe vaste set foto's van VWS medewerkers voor nodig die gebruikt kunnen worden voor interne en externe communicatie. P&O zou dit i.s.m. DCo kunnen oppakken. Daarnaast kunnen de medewerkers in de diversiteit werkgroep en actief zijn op LinkedIn gebruikt worden voor het delen van online promotiematerialen en vacatures.

### Nog te doen:

- Controleren of de definitieve versie van VWS' werkgeversverhaal inclusief is en blijft.
- Controleren of binnen de Social Media serie een diverse groep medewerkers wordt uitgelicht, inclusief medewerkers met een arbeidsbeperking.

<sup>4</sup> Diversiteit in Bedrijf (2019). *Kennis document: Divers werven en selecteren*. Geraadpleegd van <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2019/09/MM-Kennisdocument-divers-werven-en-selecteren-Update-120919.pdf>

- Controleren bij de ingang campus recruitment of multiculturele studentenverenigingen worden geïncludeerd. 5.1.2e is hierbij betrokken.
- Peilen of het aantal kandidaten / sollicitanten met een niet-westerse achtergrond is toegenomen na VWS' nieuwe werkgever verhaal en de social media serie is gestart.

\* EVP: het geheel aan waarden en kenmerken van een organisatie als werkgever, waarmee zij zich op een bepaalde manier wenst te profileren.

\*\* Zie [bijlage B](#) voor VWS' werkgeververhaal concept.

### Werving en Selectie / BrandNew

Status: voorbereiding

Status recruiter: Vacature voor recruiter wordt hopelijk in mei uitgezet.

Betrokkenen: 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e  
5.1.2e 5.1.2e (Stuurgroep)

BrandNew werkt aan een nieuwe vorm van werving en selectie waar de vacaturehouder nauwer samenwerkt met de (diversiteits) recruiter en de HR adviseur\*. Het idee is om samen met de vacaturehouder te kijken naar complementaire competenties, de "must haves" van de functie en de doelgroep dat bereikt moet worden. Gebaseerd hierop zal een wervingsplan en vacaturetekst gevormd worden. Het idee is om in een meer gestructureerde en inclusieve manier te werven en selecteren. Om dit proces te stimuleren, heb ik een [interactieve iPDF](#) handleiding gemaakt (van SZW overgenomen en VWS eigen gemaakt). Deze iPDF is gevormd op basis van de aanbevelingen van het SER (2019), College voor de rechten van de mensen, SZW D&I team, 5.1.2e. De iPDF fungeert gelijktijdig als handleiding voor het nieuwe *applicant tracking* systeem "BOSS Tis" en de nieuwe vorm van werven en selecteren in een poging om de lees- en gebruikratio te verhogen.

#### Hoe nu verder:

Deze plannen zijn allemaal nog theorie en moeten tijdens de coronacrisis uitgevoerd worden. De uitdaging wordt om de recruiter en hr adviseur te verankeren in het werving en selectieproces zodat P&O meer regie heeft over het proces en de werving van diversiteit. Zoals bekend, diversiteit behouden is een ander verhaal.

Nog te doen:

- Pilot Nudging resultaten / aanbevelingen implementeren in de iPDF indien nodig
- 5.1.2e of 5.1.2e lastig vallen over de implementatie van het iPDF samen met BOSS Tis
- Een directe lijn vormen met de nieuwe recruiter m.b.t. banenafspraken en diversiteit.

\* Zie [bijlage C](#) voor voorlopige procesplaten van het nieuwe w&s proces .

### Onboarding App

Status: voorbereiding

Uitvoering: medio juni - juli 2020



Om te voorkomen dat met zorg geworven medewerkers, net zo snel weer uitstromen zijn veel factoren van belang, zoals bijvoorbeeld ontwikkeling en groeimogelijkheden, waardering en verbondenheid. Een onboarding-programma kan helpen met verbondenheid en wijzen op de mogelijkheden van de rest. Bovendien is een onboarding-programma een goed moment om nieuwe medewerkers mee te nemen met hoe je als organisatie omgaat met diversiteit en wat je verwacht van de medewerkers hierin. Diversiteit wordt dan ook een onderdeel van the way of working en de cultuur. De onboarding app is een interactieve en aantrekkelijke manier om de nieuwe werknemer te introduceren aan VWS en te verwijzen naar alle mogelijkheden en

voordelen. Daarnaast helpt het nieuwe medewerkers zich aanpassen aan een nieuwe werkomgeving, wat voor mensen uit minderheidsgroepen een extra uitdaging kan zijn<sup>5</sup>. Voor optimaal gebruik van het gevoel van inclusie dat de onboarding app kan creëren, is het van belang om alle medewerkers mee te nemen in het maken van de app. Bij het invullen van de app wordt gelet op de wensen van diverse medewerkers, e.g. de gebedszalen, rolstoelingen en de ontwikkel en groei mogelijkheden bij VWS. De eerste versie van de app zal nog vrij kaal worden. Gebaseerd op feedback en toegenomen mediamaterialen zal de app verbeterd en uitgebreid worden met wellicht de optie om berichten te sturen naar andere nieuwe medewerkers of het team. Een review sessie (juni 2020) van de eerste versie zal met 3 groepen gebeuren: MT OBP, BRBV en een diverse groep medewerkers.

#### Nog te doen:

- Samen met HR analytics / HR adviseurs kijken of het nieuwe onboarding-programma ervoor zorgt dat ook medewerkers uit minderheidsgroepen bij VWS blijven. Helaas kan de rapportage van de EXIT-monitor (zie volgende hoofdstuk) geen inzicht geven in de afnamen of toename van snel vertrekkende medewerkers door gebrek aan inclusie, etc. aangezien die gelijk / later start als de app en het onboarding-programma.
- De app vroegtijdig controleren op aandacht voor diversiteit (berichten en mediamaterialen).

### **Offboarding**

Status: voorbereiding

Status pilot Exit-monitor: voorbereiding

Uitvoering pilot: (Verwacht) September 2020

Opvolger: **5.1.2e**

Offboarding is de laatste fase van de employee journey. De laatste indruk die we als departement maken, heeft gevolgen voor hoe oud-medewerkers terug kijken op VWS en op de periode dat ze bij ons in dienst waren. Als we goed met dit afscheid omgaat, met respect en blijf van waardering, blijft de vertrekkende medewerker een goede ambassadeur en potentieel een waardevolle relatie. Veel sollicitanten zoeken naar ervaringen van ex-medewerkers op sites als Glassdoor, Dipper en Indeed. Wat ze daar aan informatie tegenkomen weegt voor hen vaak veel zwaarder dan wat je marketingmateriaal uitstraalt. Vooral wanneer diversiteitsgroepen effectiever worden bereikt via hun eigen netwerken<sup>6</sup>. Dat kan zowel positief als negatief uitpakken. Daarom is het belangrijk dat we 1. Goed afscheid nemen van medewerkers. Als offboarding niet goed geregeld is dan is dat het laatste gevoel dat ze onthouden. Waardering en respect tonen tijdens afscheid is cruciaal, 2. Inzicht krijgen in waarom medewerkers (uit minderheidsgroepen) vertrekken zodat we o.a. gerichtere interventies kunnen inzetten en weten wat gedeeld wordt met potentiële kandidaten.

Door middel van een handreiking voor leidinggevenden gebaseerd op onderzoek en experts kunnen we het goed afscheid nemen van medewerkers zo goed mogelijk stimuleren. Door een (interdepartementale) exit-monitor kunnen we centraal inzicht krijgen in waarom medewerkers de organisatie verlaten. Een van de opmerkingen die veel aandacht kreeg tijdens diversity day bij BZK (7 oktober 2019) was dat de opleidingseisen van hogere posities

<sup>5</sup> Grillo, M., & Kim, H. K. (2015). *A strategic approach to onboarding design: Surveys, materials, & diverse hires*. Geraadpleegd van <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/79>

<sup>6</sup> Diversiteit in Bedrijf (2019). *Kennis document: Divers werven en selecteren*. Geraadpleegd van <https://diversiteitinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2019/09/MM-Kennisdocument-divers-werven-en-selecteren-Update-120919.pdf>

en het gebrek aan doorgroeimogelijkheden ervoor zorgt dat "diversiteit" de rijksoverheid verlaat. In de VWS' Exit-monitor pilot zal gemeten worden of dit ook bij VWS zo is. In de EXIT-vragenlijst zal naar "pull" (beter salaris, betere doorgroeimogelijkheden) en "push" (geen fijne werkcultuur, hoge werkdruk) factoren gevraagd worden. De resultaten kunnen inzicht geven in waarom medewerkers VWS verlaten en draagvlak creëren voor / versterken van D&I interventies.

#### Stand van zaken offboarding

Een concept versie van de offboarding handreiking voor leidinggevendend staat klaar voor [5.1.2e](#) om over te nemen en te testen bij betrokkenen. De EXIT-monitor vragenlijst rijksbreed is in de afrondende fase (zie [bijlage D](#) voor concept inclusie vragen in de vragenlijst) en VWS gaat mee doen aan de pilot met BZK en ICTU (software bedrijf). [5.1.2e](#) zal bepalen of een stakeholder analyse voor extra VWS-gerelateerde vragen nodig zal zijn voor de implementatie van de vragenlijst. De resultaten van de Exit monitor pilot zullen na een half jaar (indien genoeg respondenten) gerapporteerd worden aan Ragina en het HR analytics duo in de vorm van een powerpoint en ruwe data (voor het HR dashboard). Na de pilot en indien VWS continueert met de monitor en genoeg respondenten per directie heeft verzameld zal gerapporteerd worden per directie.

#### Hoe nu verder:

Als VWS slecht rapporteert op inclusie kunnen vervolg acties georganiseerd worden zoals bijvoorbeeld de implementatie van een inclusie-monitor voor huidige medewerkers en helpt het om draagvlak te creëren bij de top voor inclusief leiderschap en het starten van leidinggevendend beoordelen hierop.

#### Nog te doen:

- Deelnemen aan de stakeholder analyse (indien nodig)
- Controleren of de inclusie-gerelateerde vragen in de vragenlijst zijn gebleven en indien nodig toe voegen (zoals: behoor je tot een minderheidsgroep?)
- In Q1 / Q2 2021 de rapportage van de Exit-monitor doornemen voor de resultaten mbt inclusie en vervolg acties en interventies implementeren (zie bovengenoemde voorbeelden)



## Bijlage B: Concept VWS' werkgeversverhaal



## DE COMMUNICATIEBOODSCHAP VAN VWS IN DRIE ELEMENTEN

*'Als je hart erin zit, geeft dit werk je veel voldoening'*

Goede gezondheidszorg is iets wat iedereen raakt. Het gaat daarbij soms letterlijk om levensbelang. Via de media, in je privéleven en tijdens je werk bij VWS kom je in aanraking met verhalen over de impact van gezondheidszorg op menselijke levens. Dit brengt het thema heel dichtbij. Medewerkers van VWS hebben dan ook het gevoel midden in de samenleving te staan. Dit stimuleert hen in die dialoog om echt het verschil te maken en zorgt voor een hoge intrinsieke motivatie en verbindend verantwoordelijkheidsgevoel. **Stoelvoegen tekst over 'hard werken'**



Suggestie #2: Met je hart bijdragen aan goede gezondheidszorg  
Suggestie #3: Met je hart werken aan goede gezondheidszorg

*'In dialoog met de samenleving samen de beste oplossing vinden'*

Beleid maken vanuit een ivoren toren is er bij VWS niet bij. De maatschappelijke betrokkenheid is groot, de afstand tot de doelgroepen en het werkveld klein. In proactieve dialoog met zorgaanbieder (zorgverleners en aanbieders, makers, zorgverzekeraars en gemeenten) werkt VWS aan oplossingen voor complexe problemen. Daarbij zijn verschillende en soms tegengestelde belangen in het spel. Het is de rol van VWS om alle partijen in dezelfde richting te zetten zodat we doeltreffend samen een betere gezondheidszorg realiseren. Dat vraagt om inlevingsvermogen, overtuigingskracht en soms een lange adem.

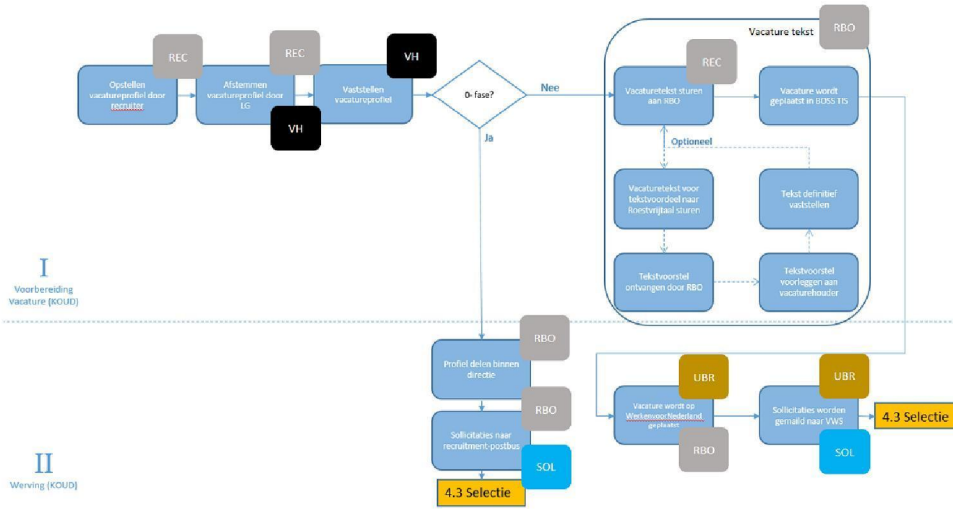
*'Koploper in noodzakelijke veranderingen voor Nederland'*

VWS staat voor grote uitdagingen en dat maakt het een dynamisch ministerie, dat voortdurend in de spotlight staat. Nederland staat aan de vooravond van een noodzakelijk verandertraject: de vergrijping en de arbeidskrapte in de zorg zijn factoren waarop we snel moeten anticiperen, zodat de zorg goed, betaalbaar en beschikbaar is en blijft. Dit gaat niet alleen over de ouderenzorg, maar ook voor andere subthema's binnen VWS, zoals de dialoog, jeugdzorg en de geestelijke gezondheidszorg. Zorg voor mensen, mensen voor de zorg. Dat is waar wij ons samen voor inzetten.

<p>Werk je voor de Rijksoverheid dan werk je voor Nederland.            We zijn een van de grootste werkgevers van Nederland. Wij geloven dat medewerkers het beste tot hun recht komen in een inclusieve werkomgeving waar respect, samenwerking en aandacht voor individuele kwaliteit en talentontwikkelingsmogelijkheden voorop staan.</p>						
Wat maakt ons uniek?	De maatschappelijke impact van jouw werk. Jouw werk doet er toe. Bij de Rijksoverheid werken ruim 100.000 mensen. Jong en oud en verspreid over een groot aantal vakgebieden. We hebben één ding gemeen: we willen serieuze werk maken van ons land.					
Communicatie-doelstelling	Bouwen aan een aantrekkelijk werkgeversmerk van VWS					
Boodschap	HARD/OT WERKEN AAN GOEDE GEZONDHEIDSZORG					
Verhaallijn	A: Emotioneel		B: Wat wij bieden		C: Uitdaging	
	Als je van mensen houdt, moet je bij VWS gaan werken.  Bij VWS gaat het over <i>mero</i> zijn in brede zin, iedereen telt mee.		Divers en uitdagend werkveld ‘Het werk van VWS gaat over alle domeinen heen’  Kopijep is noodzakelijke verandertrajecten voor Nederland		Verantwoordelijk voor een doelmatig systeem, waarin iedereen recht heeft op goede zorg.  Van curatief naar preventief   Uitgaan van de mens <i>op</i> het zorgaanbod	
Content Formats	Samen inzake bepalen	Thema's Dichtbij, inclusief, vergelijking, arbeidsmarktkrapte, migratie, transformatie	Vakgebieden	Doelstellingen Bereik/bezoekers/collocaties	Thoughtleaders/Casestudy/ Testimonials/Explainer/Corporate video/Google/Vacatureteksten/ job boards/WWW	Hero (iedereen), Hub (doelgroep), Hygiene (combi)
Beeld	Van tekst naar beeld, zoveel mogelijk gebruik van visuele communicatie		Echt, uniek, spontaan met aandacht voor diversiteit		Foto's van individuen, teams of mensen die samenwerken, inzoomen op de persoon of groep	
Tone of voice	Zakelijk en vlot, inhoudelijk, warm (familie gevoel), met emotie, korte zinnen					
Kernelen/leiden	<p>Bij VWS maakt het niet uit welke beperking je hebt, je doet gewoon mee. Ons doel is niet: je doet mee in de maatschappij   Onze subsidies en projecten hebben een maatschappelijke insteek en het gaat om doelen die we niet in ons eentje gaan redden   Wat merkt oma ervan als we goede lokale samenwerkingsafspraken maken   Omdat je het verschil in het leven van mensen thuis kunt maken in hoe de zorg wordt geleverd   Samenwerken in de wijk en zo de kwetsbare ouderen goed helpen. Daar ben ik trots op   Dat we het niet mooier moeten maken dan het is, maar wel laten zien waar het goed gaat   En dat is wel wat we samen doen en mogelijk maken   Vanuit een zorgaanbod voor de samenleving hier werken   We zijn verantwoordelijk voor het systeem om mensen gezond te houden   Dichtbij het waar zitten   Wat ik ook fijn vind, is de inclusie die je ziet. Medewerkers in een rolstoel of met een blindheidsdehheid. Zo hoort het gewoon ook. De banenafpraak wordt hier goed nageleefd. Iedereen telt mee   Trend: Digitalisering van zorg   Uitdaging: De hele mindset verandert van niet alleen curatief, naar ook meer preventief. De ambitie van de burger: mensen van tevoren al in hun kracht zetten   Buiten de gebode paden nadenken over zorg: met als uiteindelijk doel de juiste zorg op de juiste plek brengen (van zorg naar gezondheid)   Niets zo divers en uitdagend als het werkveld van de gezondheidszorg   We moeten wel gelijke kansen creëren als overheid   Milieus/ ziekte   Heel complex en letterlijk van levensbelang.   Het gaat over leven en dood, er is een budget van 88 miljard   Verbeteren van de samenwerking in de regio en echt uitgaan van de mens in plaats van het zorgaanbod. Dat is een verandertraject, een beweging om het hele zorgveld anders te laten denken  </p>					

Bijlage C: Voorlopige procesplaten voor het nieuwe W&S model (08-05-2020)

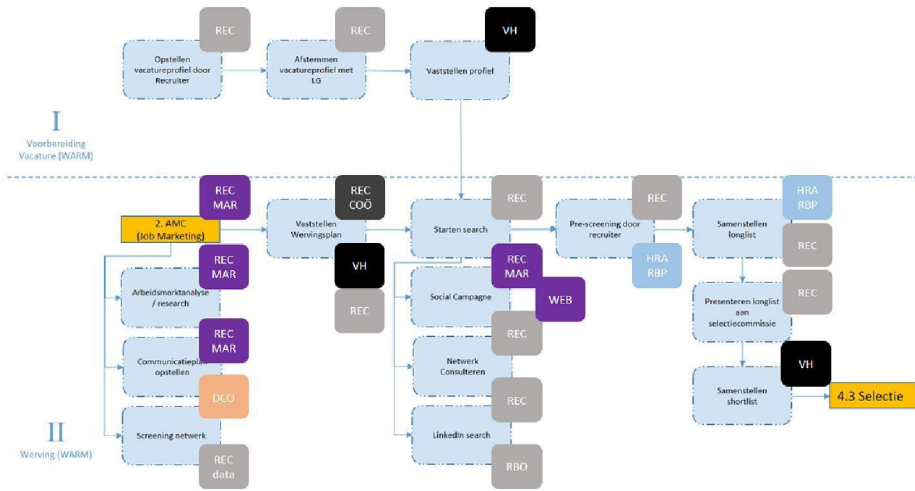
4.1,2 Voorbereiding & Werving KOUD Niveau 2 (Soll)



**Procesbeschrijving**

- Opstellen vacature profiel  
V Recruiter
- Afstemmen vacature profiel  
V Recruiter
- Vaststellen vacature profiel  
V Vacaturehouder
- Vacature tekst sturen aan W&S  
V Recruiter
- Vacature tekst plaatsen in BOSS TIS  
V Recruitment 5.1.2e
- Profiel delen binnen directie  
V Recruitment 5.1.2e
- Sollicaties binnen directie naar recruitment postbus  
V Recruitment 5.1.2e
- Vacature op W&NL  
V Recruitment 5.1.2e
- Sollicaties W&NL naar recruitment postbus  
V UBR

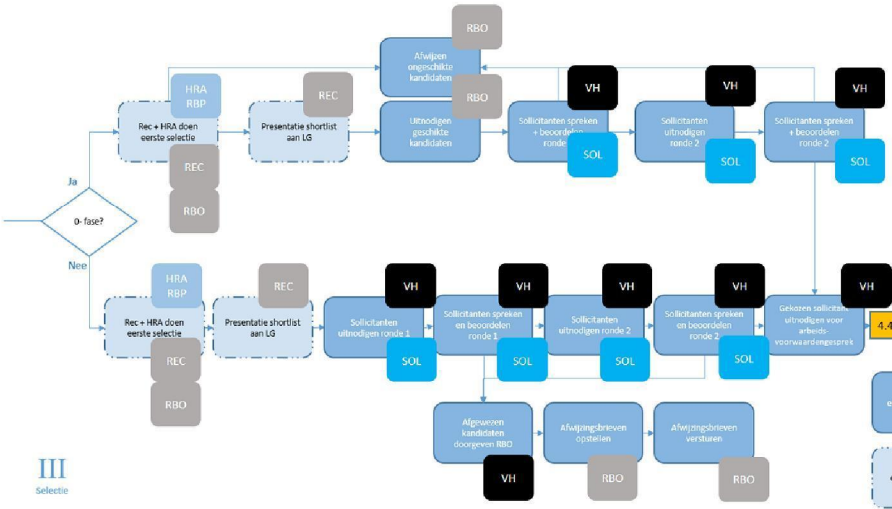
## 4.1,2 Voorbereiding & Werving WARM Niveau 2 (Soll)



**Procesbeschrijving**

- Opstellen vacature profiel  
V Recruiter
- Afstemmen profiel  
V Recruiter
- Vaststellen profiel  
V Vacature houder
- AMC plan  
V Recruitment 5.1.2e
- Vaststellen wervings(recruitment)plan  
V Recruitment 5.1.2e
- Starten search  
V Recruiter
- Campagnes/Netwerk/LinkedIn search  
V Recruitment 5.1.2e / RBO/ Webcare
- Pre-screening  
V Recruiter met HRA RBP
- Samenstellen longlist  
V Recruiter met HRA/RBP
- Longlist naar selectiecommissie  
V Recruiter
- Samenstellen Shortlist  
V Vacature houder

# 4.3 Selectie Niveau 2 (Soll)



**Procesbeschrijving**

**Eerste selectie 0-fase**  
 V 5.1.2e met recruiter  
 en/of recruitment 5.1.2e

**Afwijzen ongeschikte kandidaten**  
 V Recruitment 5.1.2e

**Uitnodigen**  
 V Recruitment 5.1.2e

**Eerste selectie**  
 V 5.1.2e met recruiter  
 en/of recruitment 5.1.2e  
 M 5.1.2e

**Ronde 1, 2, 3**  
 V Vacaturehouder en sollicitant (evt. met recruiter en HRA)

**Afgewezen kandidaten doorgeven aan RBO**  
 V Vacaturehouder  
 5.1.2e

**Eind kandidaat doorgeven aan RBO**  
 V Vacaturehouder

**Verwerken kandidaat in Boss TIS**  
 V Recruitment 5.1.2e

## Bijlage D: Concept Exit-vragenlijst - inclusie vragen

**17 De volgende vraag gaat over uw nieuwe baan. Hieronder staat een aantal mogelijke redenen om voor deze specifieke baan en niet voor een andere baan te kiezen.**

**Ik heb gekozen voor deze baan, vanwege...** <meerdere antwoorden mogelijk>

- \* Een gevoel van verbondenheid met de nieuwe organisatie
- \* De behoefte aan een nieuwe uitdaging
- \* De inhoud van het werk
- \* De verantwoordelijkheid die ik krijg
- \* De collega's die ik krijg
- \* De samenstelling van mijn team in de nieuwe baan
- \* Vermindering van regeldruk
- \* De werk-privé balans
- \* De mate van zelfstandigheid
- \* Resultaatgerichtheid van de organisatie
- \* De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
- \* Het salaris
- \* Het maatschappelijk belang van de baan
- \* De reistijd
- \* De mogelijkheid om in deeltijd te werken
- \* De secundaire arbeidsvoorwaarden
- \* De cultuur van de organisatie
- \* De aansluiting bij mijn opleidingsniveau
- \* Het feit dat mijn nieuwe baan een promotie betekent
- \* De mogelijkheid om mijn capaciteiten optimaal in te zetten
- \* De mate van baan zekerheid
- \* Geen van bovenstaande redenen zijn van toepassing op mijn situatie (open antwoord bij vraag 18)

20. De onderstaande stellingen gaan over de cultuur bij organisatie XXX. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de onderstaande stellingen? Het gaat om uw persoonlijke mening, niets is goed of fout.

	Ze er mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Ze er mee eens
Organisatie XXX besteedt voldoende aandacht aan gelijke behandeling van medewerkers ongeacht bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, seksuele gerichtheid, culturele achtergrond of een arbeidsbeperking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden met de maatregelen die organisatie XXX neemt ter bevordering van gelijkheid, inclusiviteit en diversiteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achtergrond (leeftijd, geslacht, afkomst, seksuele geaardheid et cetera) is <b>niet</b> van invloed op hoe men in organisatie XXX behandeld wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatie XXX bevordert een cultuur van gelijke kansen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen organisatie XXX bestaat een cultuur waarin ik mij heb thuis gevoeld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen organisatie XXX heb ik ervaren dat het maken van fouten bespreekbaar is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen organisatie XXX bestaat een cultuur waarin ik mij gewaardeerd heb gevoeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Binnen organisatie XXX bestaat een cultuur waarin ik mij veilig heb gevoeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>