

Welkom onboard

Handreiking onboarding
gemeenten



Inhoud



1	Waarom onboarding?	3
1.1	Wat is onboarding?	3
1.2	Waarom is onboarding belangrijk?	3
1.3	Wat is het doel van deze handreiking?	3
1.4	Hoe is deze handreiking opgebouwd?	4
2	Onboarding in context	5
2.1	Onboarding is onderdeel van een breder proces	5
	Fase 1: Werving en selectie	6
	Fase 2: De eerste ervaringen wanneer men start met werken	6
	Fase 3: De eerste maanden waarin nieuwe medewerkers zich aanpassen aan de organisatie	6
	Fase 4: De medewerker onboard houden	6
2.2	Onboarding strategie: vinden, binden en behouden	7
3	De welkom onboard-checklist	8
4	Hoe ontwikkel ik een integrale onboarding strategie voor mijn gemeente?	10
4.1	Onboarding strategie als onderdeel van het organisatiebeleid	10
4.2	Plan van aanpak voor het ontwikkelen, implementeren en borgen van de onboarding strategie in de organisatie	11
5	Hoe vind ik mijn nieuwe medewerkers?	13
5.1	De werving en selectie van nieuwe medewerkers	13
5.2	Het bereiken van de doelgroep	13
5.3	De sollicitatieprocedure	14
6	Hoe bind ik mijn nieuwe medewerkers?	16
6.1	De ontwikkeling van een onboarding programma	16
6.2	Bepaal de doelen en de inhoud van het onboarding programma	16
6.3	Bepaal hoe je de doelen van het onboarding programma het best bereikt	19
6.4	Geef vorm aan de praktisch invulling van het onboarding programma	21
7	Hoe behoud ik mijn nieuwe medewerkers?	23
7.1	Het ontwikkelen van een aanpak 'onboard blijven'	23
Bijlagen		
	Tool 1 Lijst met thema's voor onboarding programma's	25
	Tool 2 Belangrijkste voor- en nadelen van verschillende leervormen	27
	Tool 3 Tips voor onboarding programma's	28



1. Waarom onboarding

1.1 Wat is onboarding?

De eerste dag in een nieuwe baan is altijd spannend. Wat worden je projecten? Wie zijn je nieuwe collega's en wat zijn de do's en don'ts? Nieuwe medewerkers willen graag aan de slag. Maar elke nieuwe medewerker, van trainee tot ervaren manager, worstelt ook met vragen en onzekerheden. Met 'onboarding' help je nieuwe medewerkers snel op weg. Je heet ze als het ware 'welkom onboard'.

Vaak besteden gemeenten bij onboarding aandacht aan wat hun nieuwe medewerkers moeten kennen en kunnen. Bijvoorbeeld hoe werkt de administratie? Of met wie stem je inhoudelijke zaken af? Maar onboarding is meer dan het vergaren van kennis en vaardigheden. Het gaat ook over verwachtingsmanagement dat al begint bij de werving en selectie, het binden en het behouden van nieuwe medewerkers. Door realistische verwachtingen, aandacht voor 'sociale onboarding' en het blijven boeien van nieuwe medewerkers voelen zij zich niet alleen eerder thuis, ze blijven ook langer behouden voor de organisatie. Iets wat in de huidige krappe arbeidsmarkt van groot belang is.

1.2 Waarom is onboarding belangrijk?

Onboarding heeft zowel voor de nieuwe medewerker als de gemeentelijke organisatie voordelen. Aan de hand van een onboarding strategie kunnen nieuwe medewerkers efficiënter worden ingewerkt, zowel op inhoudelijk als sociaal vlak. Een goede aanpak geeft medewerkers het gevoel welkom te zijn, waardoor ze zich sneller binden aan de organisatie. Bovendien voelen zij zich sneller onderdeel van de organisatie, omdat ze eerder productief zijn. Maar een centraal en gestructureerde onboarding strategie ontzorgt en ondersteunt ook de managers. Dit geldt in het bijzonder voor managers van afdelingen waar de doorstroom hoog is.

1.3 Wat is het doel van deze handreiking?

Deze handreiking bestaat uit een checklist die gemeenten kunnen gebruiken om hun onboarding strategie vorm te geven. De handreiking is bedoeld voor HR-afdelingen en leidinggevendenden die binnen hun gemeente (of afdeling) verantwoordelijk zijn voor de onboarding van nieuwe medewerkers en dit proces meer structuur willen geven. De handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met de Talentenregio, gemeente Oss, gemeente Helmond, gemeente Rotterdam, gemeente Kampen en de klankbordgroep 'Meester in je Werk' van A&O fonds Gemeenten. Het gaat hierbij om input van nieuwe medewerkers, HR-medewerkers en inhoudelijk leidinggevendenden. Tot slot is de handreiking gevalideerd door diverse mensen uit de gemeentelijke sector. Door het volgen van de stappen in de checklist geef je de onboarding strategie voor de organisatie op een integrale manier vorm. Daarnaast bevat deze handreiking handige tools die gemeenten ondersteunen bij de uitwerking van de stappen in de checklist. De checklist is geen vast onboarding menu. Onboarding is afhankelijk van de structuren, systemen, cultuur en sociale netwerken van een gemeentelijke organisatie. Het is daarom belangrijk dat iedere gemeente zijn eigen afwegingen maakt bij het gebruik van de checklist.

1.4 Hoe is deze handreiking opgebouwd?

Het startpunt van deze handreiking is een korte beschrijving van onboarding als onderdeel van een breder 'socialisatieproces' van nieuwe medewerkers en organisatiebeleid. Dit vormt de basis van een integrale aanpak waarop de checklist is gebaseerd. De checklist is vormgegeven rond vier kernvragen:

- 1 Hoe ontwikkel ik een integrale onboarding strategie?
- 2 Hoe vind ik mijn nieuwe medewerkers (vinden)?
- 3 Hoe bind ik mijn nieuwe medewerkers (binden)?
- 4 Hoe behoud ik mijn nieuwe medewerkers (behouden)?

In het eerste hoofdstuk van deze handreiking wordt het belang van onboarding besproken en wordt er ingegaan op de bredere context van onboarding. Na het introduceren van de checklist wordt de samenhang tussen de onboarding strategie en het organisatiebeleid beschreven. Vervolgens worden de verschillende onderdelen van de onboarding strategie besproken, namelijk: vinden, binden en behouden. Per onderdeel worden de verschillende stappen uit de checklist behandeld. Er wordt gebruik gemaakt van praktijkvoorbeelden en onderbouwingen. Daarnaast wordt verwezen naar de verschillende tools die gebruikt kunnen worden om de stappen uit de checklist uit te voeren.

2. Onboarding in context

2.1 Onboarding is onderdeel van een breder proces

Bij het opzetten van een onboarding strategie is het belangrijk te beseffen dat onboarding slechts een onderdeel is van het 'organisatiesocialisatieproces'. Dit proces begint al op het moment dat een potentiële nieuwe medewerker een vacaturetekst leest en de afweging maakt om te solliciteren. En eindigt pas bij de uitdiensttreding van de medewerker. Organisatiesocialisatie wordt door verschillende formele (b.v. werving en selectie, onboarding programma) en informele factoren (b.v. werkervaringen, gesprekken bij het koffieapparaat) beïnvloed.

Samengevat bestaat dit proces uit vier fasen:

FASE 1

Werving & Selectie: Het ontwikkelen van verwachtingen over de functie waarop wordt gesolliciteerd.

FASE 2

De eerste ervaringen wanneer men start met werken.

FASE 3

De eerste maanden waarin nieuwe medewerkers zich aanpassen aan de organisatie (De medewerker kan er ook voor kiezen zich niet aan te passen. Dit resulteert vaak in een vertrek).

FASE 4

In de laatste fase stabiliseert dit proces en zijn medewerkers in de organisatie geïntegreerd. Dan gaat het erom medewerkers 'onboard' te houden.

Voor effectieve onboarding is het belangrijk om binnen de onboarding strategie rekening te houden met de invloed die deze verschillende fasen op elkaar hebben. Deze handreiking houdt hier ook rekening mee. Onderstaand worden de verschillende fasen kort toegelicht.

FASE 1 Werving en selectie

Hoe beter nieuwe medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt, des te makkelijker passen zij zich aan. Dit begint al bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Potentiële kandidaten lezen de vacature, kijken op de website en vragen rond in hun netwerk. Op basis hiervan vormen zij zich een beeld van de organisatie en de functie. Op basis van dit beeld maken zij een afweging of ze binnen de organisatie passen. Het is daarom ook dat 'het schaap met de vijf-poten' vacatureteksten er juist voor zorgen dat (meer onzekere of perfectionistische) potentiële kandidaten uiteindelijk besluiten om niet te solliciteren. Hoe realistischer de verwachtingen voordat men in dienst treedt, hoe groter de kans op succesvolle onboarding.

FASE 2 De eerste ervaringen wanneer men start met werken

Een interimmanager die bij binnenkomst geen bureau en telefoon heeft en zelfs niet weet waar hij kantoorartikelen kan vinden. Of een trainee die start met werken op de dag van het bedrijfsuitje en niet is uitgenodigd. Dergelijke situaties zorgen bij nieuwe medewerkers voor een schokeffect. Deze teleurstellingen zorgen er soms voor dat mensen afhaken. Hoe anders is het als er bijvoorbeeld een welkom is tijdens een afdelingsoverleg. Ook hier is het belangrijk te realiseren dat je maar één keer een eerste indruk kan maken. De handreiking bevat een lijst met zaken die belangrijk zijn om voor de eerste dag te regelen.

FASE 3 De eerste maanden waarin nieuwe medewerkers zich aanpassen aan de organisatie

Het onboarding programma richt zich op de eerste maanden van het in dienst treden van een nieuwe medewerker. Specifiek heeft het onboarding programma als doel nieuwe medewerkers zo snel mogelijk onderdeel te maken van de organisatie. In deze fase vormen nieuwe medewerkers zich op basis van het onboarding programma een beeld van de organisatie en haar verwachtingen. Op basis van dit beeld passen nieuwe medewerkers zich aan de organisatie aan. Wanneer dit niet gebeurt, resulteert dit vaak in vertrek. Er is dan geen 'match'. Het is belangrijk dat het onboarding programma zich niet alleen richt op het kennen ("Wat is mijn rol binnen de organisatie?") en kunnen ("Hoe voer ik mijn rol uit?"), maar zeker ook op het willen ("Waarom zou ik het organisatiebeleid willen uitvoeren?"). Dit laatste is vooral gerelateerd aan de sociale onboarding van nieuwe medewerkers: voelen mensen zich verbonden met de organisatie? Dit gevoel van verbinding is bepalend wanneer aan nieuwe medewerkers wordt gevraagd beleid uit te voeren waar zij zelf niet achter staan.

FASE 4 De medewerker onboard houden

Het is belangrijk mensen onboard te houden. Mensen blijven onboard wanneer zij zich verbonden voelen met de organisatie. Realistische verwachtingen die in de voorgaande fases zijn gecreëerd en sociale netwerken spelen hierbij een belangrijke rol. Het is namelijk belangrijk dat de ervaringen uit de dagelijkse praktijk aansluiten bij de verwachtingen van de medewerkers. Wanneer dit niet het geval is, is het belangrijk dat zij sociale netwerken hebben om op terug te vallen. Het onderstaande praktijkvoorbeeld dat in veel gemeenten - en vele andere organisaties - voorkomt, laat zien hoe dagelijkse ervaringen een negatief effect op het onboard houden van medewerkers kunnen hebben.

PRAKTIJKVOORBEELD

Martijn is net een half jaar in dienst bij gemeente x. Hij heeft een kort onboarding programma doorlopen waar hij zeer tevreden over was. Eén van de kernboodschappen uit het onboarding programma was dat een proactieve, innoverende, houding belangrijk is. Dit was ook in de werving en selectie van Martijn een belangrijk punt. Voortvarend als hij is, heeft hij een aantal verbeterpunten voor zijn afdeling op papier gezet om efficiënter en klantgerichter te gaan werken. Hij krijgt echter van zijn collega's te horen dat dit niet de bedoeling is en de oude manier van werken prima voldoet. Martijn had dit echt niet verwacht en hij is teleurgesteld. Wat heeft Martijn hiervan geleerd? Dat de organisatie niet openstaat voor veranderingen en dat een proactieve houding niet wordt gewaardeerd en geaccepteerd. Het gevolg: Martijn zal niet zo snel meer actie ondernemen.

Wanneer dit (te) vaak gebeurt, en Martijn niet gesteund wordt door zijn leidinggevende, ontstaat er een situatie waarin Martijn zich aanpast aan de dagelijkse gang van zaken die haaks staat op het organisatiebeleid. Of Martijn vertrekt.

Maar stel je voor dat in het voorbeeld van Martijn zijn collega's enthousiast hadden gereageerd. Dan voelt Martijn zich bevestigd in zijn verwachtingen en gesteund door de organisatie. Dit zorgt ervoor dat Martijn onboard blijft.

2.2 Onboarding strategie: vinden, binden en behouden

De onboarding strategie moet zich dus richten op:

- 1 Vinden (werving en selectie)
- 2 Binden (de eerste ervaring en het onboarding programma)
- 3 Behouden ('onboard houden' aanpak)

De onboarding strategie kan niet los gezien worden van de missie, visie en strategie van de gemeentelijke organisatie. De kennis, vaardigheden, houding en gedrag die nieuwe medewerkers nodig hebben in hun rol hangt hier namelijk direct mee samen. Figuur 1 geeft aan hoe deze onderdelen samenhangen.

FIGUUR 1 • De integrale aanpak voor de ontwikkeling van een onboarding strategie



3. De welkom onboard-checklist

In deze checklist zijn de stappen die gezet moeten worden om tot een integrale onboarding strategie te komen samengevat. Het gaat dus niet alleen om de verschillende onderdelen en de stappen, maar ook om de samenhang daartussen. Daarom bevat de checklist stappen die meer en minder vanzelfsprekend zijn. Wees bij de meer vanzelfsprekende stappen kritisch: worden deze ook zo optimaal mogelijk uitgevoerd?

Hieronder is de volledige checklist weergegeven. Deze checklist is opgebouwd rond de vier vragen die al eerder zijn beschreven, namelijk:

- 1 Hoe ontwikkel ik een integrale onboarding strategie?
- 2 Hoe vind ik mijn nieuwe medewerkers (vinden)?
- 3 Hoe bind ik mijn nieuwe medewerkers (binden)?
- 4 Hoe behoud ik mijn nieuwe medewerkers (behouden)?

In de eerste kolom staan de verschillende stappen uit de checklist met hoofdstuk en paragraaf nummering. Deze verwijzen naar de toelichting die bij deze checklist is bijgevoegd. In deze toelichting (hoofdstuk 4 t/m 7) zijn de verschillende stappen verder uitgewerkt en staan praktijkvoorbeelden en een verdere onderbouwing van de aanpak.

HOOFDSTUK 4 Hoe ontwikkel ik een integrale onboarding strategie?

Paragraaf 4.1 Onboarding strategie als onderdeel van het organisatiebeleid

- Stap 1 Breng de ontwikkelingen in de omgeving in kaart.
- Stap 2 Positioneer de gemeente in deze omgeving.
- Stap 3 Maak op basis van stap 1 en stap 2 een strategische personeelsplanning.
- Stap 4 Breng in kaart welke eisen de uitkomsten van stap 1 t/m 3 stellen aan je onboarding strategie.

Paragraaf 4.2 Plan van aanpak voor het ontwikkelen, implementeren en borgen van de onboarding strategie

- Stap 5 Breng in kaart wie je moet betrekken bij het ontwikkelen, implementeren en borgen van de onboarding strategie.
- Stap 6 Besteed aandacht aan hoe je de verschillende mensen wilt betrekken bij het ontwikkelen, implementeren en borgen van de onboarding strategie.
- Stap 7 Maak een draaiboek voor (de uitvoering van) de onboarding strategie en zorg dat iemand de uitvoering van dit draaiboek monitort.

HOOFDSTUK 5 Hoe vind ik mijn nieuwe medewerkers?**Paragraaf 5.1 De werving en selectie van nieuwe medewerkers****Paragraaf 5.2 Het bereiken van de doelgroep**

- Stap 1 Bepaal het profiel waarvoor je mensen wilt werven.
- Stap 2 Maak een aansprekende vacaturetekst met daarin een duidelijke omschrijving van het profiel uit stap 1. Selecteer de juiste media om deze te verspreiden.

Paragraaf 5.3 De sollicitatieprocedure

- Stap 3 Bereid het sollicitatiegesprek goed voor. Besteed hierbij aandacht aan hoe je het vastgestelde profiel uit stap 1 gaat waarnemen en beoordelen.
- Stap 4 Communiceer in het sollicitatiegesprek duidelijk de verwachtingen vanuit de organisatie ten aanzien van de functie.
- Stap 5 Communiceer duidelijk wat de vervolgstappen zijn.

HOOFDSTUK 6 Hoe bind ik mijn nieuwe medewerkers?**Paragraaf 6.1 De ontwikkeling van een onboarding programma****Paragraaf 6.2 Bepaal de doelen en de inhoud van het onboarding programma**

- Stap 1 Bepaal de karakteristieken van je instroom.
- Stap 2 Formuleer (leer)doelen: bepaal wat mensen moeten kennen en kunnen. Heb hierbij oog voor de sociale onboarding.
- Stap 3 Stel prioriteiten. Wat is een 'must have' en wat is een 'nice to have'.

Paragraaf 6.3 Bepaal hoe je de doelen van het onboarding programma het best bereikt

- Stap 4 Breng in kaart hoe de verschillende doelen het best bereikt worden.
- Stap 5 Bedenk wie de verschillende onderdelen van het onboarding programma gaat uitvoeren.

Paragraaf 6.4 Geef vorm aan de praktische invulling van het onboarding programma

- Stap 6 Breng in kaart wat geregeld moet worden voor de eerste werkdag van nieuwe medewerkers.
- Stap 7 Controleer of iedereen weet wat zijn rol is en houd een vinger aan de pols.
- Stap 8 Zorg ervoor dat de logistieke organisatie van het onboarding programma is geregeld.

HOOFDSTUK 7 Hoe behoud ik mijn nieuwe medewerkers?**Paragraaf 7.1 Het ontwikkelen van een aanpak 'onboard blijven'**

- Stap 1 Breng in kaart waar de belangrijkste risico's zitten voor het onboard houden van nieuwe medewerkers.
- Stap 2 Bepaal of je direct iets voor de medewerker die een knelpunt ervaart kan doen.
- Stap 3 Ontwikkel een plan om de knelpunten structureel aan te pakken.
- Stap 4 Faciliteer en stimuleer sociale netwerken binnen de organisatie.

4. Hoe ontwikkel ik een integrale onboarding strategie voor mijn gemeente?

Het ontwikkelen van een integrale onboarding strategie bestaat uit twee belangrijke activiteiten:

- 1 Het ontwikkelen van een onboarding strategie dat samenhangt met het organisatiebeleid.
- 2 Het maken van een plan van aanpak voor het ontwikkelen, implementeren en borgen van de strategie in de organisatie.

Onderstaand worden de verschillende stappen om dit te doen verder toegelicht.

4.1 Onboarding strategie als onderdeel van het organisatiebeleid

Ontwikkelingen in de omgeving dwingen een gemeente anders te gaan werken. Denk bijvoorbeeld aan de AVG of wijzigingen van taken en rollen door nieuwe technologieën. De onboarding strategie dient hierop te worden afgestemd. Maar hoe doe je dat?

STAP 1

Breng de ontwikkelingen in de omgeving in kaart.

Deze ontwikkelingen vinden op drie verschillende niveaus plaats:

- 1 Het lokale niveau. Het gaat hierbij om de interne organisatie waarbij gekeken wordt naar doelstellingen, strategie, structuur en cultuur.
- 2 Het regionale niveau. Het gaat hierbij om de omgeving die de gemeente indirect kan beïnvloeden. Denk aan regionale samenwerkingen, provinciaal beleid en belangrijke (lokale) stakeholders.
- 3 Het landelijke niveau. Hierbij gaat het om de omgeving waar de gemeente geen invloed op kan uitoefenen. Denk hierbij aan demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren.

Breng voor de verschillende niveaus in kaart wat de huidige uitgangssituatie is en welke ontwikkelingen zich voordoen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het veranderen van wet- en regelgeving (landelijk), het oprichten van een regionale inkooporganisatie voor het sociaal domein (regionaal) of veranderingen in de structuur van de gemeente (lokaal).

Gezien de dynamiek van de omgeving waar gemeenten zich in bevinden is het belangrijk om regelmatig te controleren of er geen veranderingen zijn die aanleiding geven om de analyse aan te passen.

STAP 2**Positioneer de gemeente in deze omgeving.**

De ontwikkelingen die geïdentificeerd zijn in stap 1 zijn van invloed op de gemeente. Het is daarom belangrijk de gemeente te positioneren in deze omgeving. Hierbij kun je jezelf de volgende vragen stellen: wat zijn de belangrijkste doelstellingen van mijn gemeente? Hoe willen wij deze bereiken en wat zijn daarbij de kernwaarden van de organisatie? Sluit dit aan bij de eisen en uitdagingen die (de veranderingen in) de omgeving aan de gemeente stelt?

STAP 3**Maak op basis van stap 1 en stap 2 een strategische personeelsplanning.**

De ontwikkelingen en positionering hebben invloed op de (toekomstige) personeelsbehoefte van de gemeente. Een strategische personeelsplanning is belangrijk om zicht (en grip) te krijgen op de te verwachten instroom voor de komende jaren. Het type personeelsbehoefte heeft namelijk invloed op het vinden, binden en behouden van nieuwe medewerkers. Het is daarom belangrijk in kaart te brengen:

- 1 Wat is het gewenste toekomstige personeelsbestand? Gebruik hierbij de resultaten van de omgevingsanalyse en positionering van de gemeente.
- 2 Hoe ziet het huidige personeelsbestand eruit?
- 3 Wat zijn de verschillen tussen het gewenste en het huidige bestand?
- 4 Hoe kan ik de mensen vinden, binden en behouden om het gewenste bestand te bereiken?

STAP 4**Breng in kaart welke eisen de uitkomsten van stap 1 t/m 3 stellen aan je onboarding strategie.**

Dit is het best te illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld:

Met de decentralisatie ontstond er binnen gemeenten behoefte aan medewerkers met kennis van het sociaal domein. Maar mensen met kennis van het sociaal domein vind, bind en behoud je op een andere manier dan bijvoorbeeld specialisten op het gebied van databescherming. De invoering van de AVG heeft ervoor gezorgd dat er binnen gemeenten ook meer vraag is naar deze doelgroep.

4.2 Plan van aanpak voor het ontwikkelen, implementeren en borgen van de onboarding strategie in de organisatie

Het ontwikkelen, implementeren en borgen van een onboarding strategie vergt een flinke inspanning van de hele gemeente. Zowel in middelen als in capaciteit. Het veld benadrukt daarom ook dat 'onboarding niet alleen het feestje van HR of de inhoudelijke afdelingen moet zijn. Om succesvol te zijn moeten de afdelingen samenwerken'. Het is daarom belangrijk om de organisatie te betrekken. Hiervoor kunnen de volgende stappen genomen worden.

STAP 5

Breng in kaart wie je moet betrekken bij het ontwikkelen, implementeren en borgen van de onboarding strategie.

De afdeling HR (centrale coördinatie) en de inhoudelijk leidinggevenden (toestemming voor het volgen van een programma) zijn hierbij de voornaamste spelers. Maar ook bijvoorbeeld de afdeling facilitair (pasjes, telefoons) en de verschillende secretariaten (ontvangst nieuwe medewerkers, plannen van afspraken) zijn belangrijk. Breng dit van tevoren zoveel mogelijk in kaart, maar wees niet bang om tijdens het proces mensen aan te laten haken. Het kan helpen om voor elk van de stappen in de volgende hoofdstukken te bepalen of daar iemand bij betrokken moet worden, en zo ja, wie.

STAP 6

Maak een plan van aanpak. Besteed daarbij aandacht aan hoe je de verschillende mensen wilt betrekken.

Bij het ontwikkelen van een plan van aanpak is het belangrijk te beseffen dat niet iedereen automatisch de nut en noodzaak van onboarding inziet. Daarom moet een integraal onderdeel van het plan van aanpak zijn om de verschillende betrokkenen duidelijk te maken wat onboarding is en het belang daarvan. Gebruik hierbij voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. Ga ook in op hoe een effectieve onboarding strategie hen kan helpen. Voor de ontwikkeling is het belangrijk om te vragen naar wat zij belangrijk vinden voor nieuwe medewerkers en de problemen waar ze tegenaan lopen met betrekking tot het vinden, binden en behouden van nieuwe medewerkers. Het is deze dialoog, en het draagvlak dat het kan creëren, dat de basis legt voor de succesvolle implementatie van de strategie. Daarom is het ook belangrijk om te laten zien hoe de verschillende opmerkingen worden meegenomen in de ontwikkeling en uitvoering van de onboarding strategie.

STAP 7

Maak een draaiboek voor (de uitvoering van) de onboarding strategie en zorg dat iemand de uitvoering van dit draaiboek monitort.

Bij het uitvoeren van een onboarding strategie komt veel kijken. Het is handig om de verschillende onderdelen in een draaiboek vast te leggen. Alle betrokkenen zien dan wat hun rol is en welke taken ze moeten uitvoeren. Het is ook belangrijk dit te blijven monitoren. Men heeft nogal eens de neiging vol enthousiasme te beginnen met onboarding activiteiten, maar deze vervolgens ook weer los te laten.

5. Hoe vind ik mijn nieuwe medewerkers?

5.1 De werving en selectie van nieuwe medewerkers

Werving en selectie is onderdeel van de onboarding strategie. Het legt de basis voor het creëren van verwachtingen onder (potentiële) sollicitanten. Hoe beter de selectie en hoe realistischer de verwachtingen, hoe groter de kans op succesvolle onboarding. Onderstaand zijn de stappen uitgewerkt die hiervoor gezet moeten worden.

5.2 Het bereiken van de doelgroep

STAP 1

Bepaal het profiel waarvoor je mensen wilt werven.

Voordat je gaat werven, is het belangrijk om vast te stellen wat voor persoon je wilt werven. Vragen die je jezelf stelt, zijn:

- Wat voor mensen heeft de organisatie nodig om haar doelstellingen te bereiken (strategische personeelsplanning)?
- Wat zijn de specifieke capaciteiten die de nieuwe medewerker moet hebben om de functie te kunnen vervullen?
- Wat zijn de specifieke persoonlijkheidskenmerken die de nieuwe medewerker nodig heeft om de functie te kunnen vervullen?

STAP 2

Maak een aansprekende vacaturetekst met daarin een duidelijk omschrijving van het profiel uit stap 1. Selecteer de juiste media om deze te verspreiden.

Het is belangrijk om te beseffen dat verschillende doelgroepen niet door dezelfde tone of voice worden aangesproken. Stem daarom de vacaturetekst af op de doelgroep. De afdeling communicatie kan hierbij ondersteunen. Let er in de vacaturetekst ook op dat je duidelijk bent. Wat voor iemand zoek je precies? Hoe specifieker, hoe eerder de ideale kandidaat zich aangesproken voelt. Het is dus belangrijk dat je in stap 1 keuzes durft te maken.

Ook verschillen doelgroepen in de media die zij gebruiken om vacatures te zoeken. Bepaal dus voor elk specifiek profiel wat de beste media zijn om de vacature te verspreiden. Vraag jezelf af: op welke manier oriënteert de doelgroep zich op werk? Welke media gebruikt de doelgroep voor het zoeken naar vacatures? En welke media hebben het grootste bereik binnen de doelgroep?

5.3 De sollicitatieprocedure

STAP 3

Bereid het sollicitatiegesprek goed voor. Besteed hierbij aandacht aan hoe je het vastgestelde profiel uit stap 1 gaat waarnemen en beoordelen.

Bedenk met de sollicitatiecommissie vragen en antwoorden die een indicatie zijn van het gevraagde profiel. Het kan hierbij goed werken om te vragen naar hoe mensen met bepaalde moeilijke situaties in het werk om denken te gaan.

Denk van tevoren ook goed na over de procedure. Wanneer en door wie worden de kandidaten benaderd? Wanneer wordt het besluit genomen en wie neemt het definitieve besluit? Bedenk ook goed wat de impact van de gekozen aanpak is. Je maakt maar één keer een eerste indruk. Het volgende praktijkvoorbeeld laat zien waarom dit zo belangrijk is.

PRAKTIJKVOORBEELD

Tijdens de crisis was de arbeidsmarkt ruim. Een groep gemeenten ontving dan ook veel sollicitaties op een gezamenlijk traineeshipprogramma. Na de eerste ronde bleven nog 100 gekwalificeerde potentiële trainees over. Om hier een selectie in te maken bedachten gemeenten een 'Voice of Holland' constructie. Voor de lunch werden de namen van 40 potentiële trainees opgenoemd en naar huis gestuurd. De trainees die toen zijn aangenomen hebben het nog steeds over huilende mensen die met de trein naar huis moesten.

Dit heeft een enorme impact op de ontwikkeling van de trainees vanwege de spanning die ontstaat. Want misschien ben jij dan op een ander moment de klos? Het beïnvloedt ook het imago van deze gemeenten en de traineeships onder een doelgroep potentiële trainees. Nu de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt kan het zijn dat mensen besluiten niet te solliciteren vanwege deze verhalen.

STAP 4

Communiceer in het sollicitatiegesprek duidelijk de verwachtingen vanuit de organisatie ten aanzien van de functie.

Het is belangrijk duidelijk te communiceren wat de gemeente verwacht van haar medewerkers, maar ook wat voor organisatie het is. Op basis hiervan bepalen sollicitanten mede of zij denken dat er een match is. Let er hierbij op dat het niet alleen gaat om wat je zegt in het gesprek, maar ook hoe je overkomt. Onderstaand is een praktijkvoorbeeld uitgewerkt dat laat zien hoe sollicitatiegesprekken de 'onboarding' van een kandidaat kunnen beïnvloeden.

PRAKTIJKVOORBEELD

Lydia wil graag werken bij een gemeente. Zij heeft verschillende sollicitaties voor functies in nabijgelegen gemeenten de deur uitgedaan. Deze week mag ze bij twee gemeenten op gesprek komen. Het eerste gesprek bij gemeente A 'voelt niet goed'. De leidinggevende is vooral veel aan het 'zenden'. Daarnaast krijgt Lydia het gevoel dat de organisatie heel hiërarchisch is ingestoken en dat plaats- en tijd onafhankelijk werken niet tot de opties behoort. Dit is niet wat ze verwacht had op basis van de vacaturetekst.

Bij gemeente B is het anders. Het sollicitatiegesprek is veel meer een gesprek. De leidinggevende heeft kaarten met kleuren meegenomen. Zij mag er een kiezen. Op de kaart staan verschillende eigenschappen als planmatig werken en oog hebben voor belangen van anderen. Lydia moet aangeven in welke mate deze eigenschappen op haar van toepassing zijn. En hoe zij haar kwaliteiten denkt in te gaan zetten. Het gevoel is goed. Wanneer Lydia mag kiezen uit twee aanbiedingen kiest ze voor gemeente B.

STAP 5

Communiceer duidelijk wat de vervolgstappen zijn.

Wanneer krijgt de sollicitant wat te horen? Hoeveel mensen zijn er nog in de race? Dit zijn allemaal belangrijke vragen voor sollicitanten. Door deze vragen te beantwoorden, geef je de sollicitanten ook een gevoel van zekerheid. Mocht het zo zijn dat de sollicitant akkoord gaat met de arbeidsvoorwaarden, maak dan ook duidelijke afspraken over de startdatum, starttijd, de persoon die de nieuwe medewerker ontvangt en eventuele andere afspraken. Stuur hier ook een bevestigingsmail over.

6. Hoe bind ik mijn nieuwe medewerkers?

6.1 De ontwikkeling van een onboarding programma

Een onboarding programma biedt nieuwe medewerkers de informatie, competenties en sociale contacten die nodig zijn om hun rol te pakken. Het onboarding programma zorgt binnen de onboarding strategie voor het binden van de nieuwe medewerkers. Bij het ontwikkelen van een onboarding programma is het belangrijk om aandacht te besteden aan zowel het wat (Wat zijn de doelen/inhoud van dit programma?) als het hoe (Hoe kan ik deze informatie het best beschikbaar maken voor mijn nieuwe medewerkers?). Dit wordt in de onderstaande stappen uitgewerkt.

6.2 Bepaal de doelen en de inhoud van het onboarding programma

STAP 1

Bepaal de karakteristieken van je instroom.

De doelen van het onboarding programma zijn gebaseerd op de onboarding strategie die samenhangt met de missie, visie en strategie van de organisatie. Wat er precies in een onboarding programma moet, is afhankelijk van de behoeften van de instroom. Dit is een uitdaging, omdat gemeenten veel verschillende doelgroepen hebben: Van starters tot interim-managers, van groenvoorziening tot sociaal domein. Het is daarom belangrijk goed zicht te hebben op instroom. De volgende vragen geven je hierin inzicht:

- In welke functies komt de nieuwe instroom terecht?
- Wat is de leeftijd van de mensen die instromen?
- Hoeveel werkervaring hebben de mensen die instromen?
- Aan welke kennis hebben de nieuwe medewerkers behoefte?
- Gaat het hier om interne medewerkers of externe inhuur (mogelijk) voor een langere periode?
- Hebben de nieuwe medewerkers al eerder binnen een gemeentelijke organisatie gewerkt?

Door over deze vragen na te denken krijg je beter inzicht in wat de behoeften van nieuwe medewerkers zijn. In het onderstaande praktijkvoorbeeld is een aantal illustraties uitgewerkt over hoe de behoeften van meerdere doelgroepen verschilt. Het is belangrijk hiermee bij de vormgeving van het onboarding programma rekening te houden.

PRAKTIJKVOORBEELD

De nieuwe interimmanager sociaal domein vervult zijn rol al een aantal jaar bij veel verschillende gemeenten. Inhoudelijk is niemand beter op de hoogte dan hij. Het is wel elke keer uitvinden hoe de hazen in de organisatie precies lopen. Wie heeft het voor het zeggen? En hoe heeft de nieuwe gemeente haar beleid rond het sociaal domein vormgegeven? Ook moet hij elke keer weer uitvinden hoe hij het verloop van zijn medewerkers moet goedkeuren.

Dit ligt anders voor de junior-beleidsmedewerker sociaal domein. Zij heeft net haar masteropleiding Bestuurskunde afgerond. Haar scriptie ging over de implementatie van het berichtenverkeer bij gemeente z. Zij heeft nog veel te leren over het sociaal domein. Daarnaast is dit haar eerste echte baan en ze vindt het moeilijk om zich voor te stellen hoe haar dagelijkse leven er vanaf nu uit gaat zien.

De nieuwe medewerker voor de groenvoorziening is van het type "niet lullen, maar poetsen". Hij wil graag weten wat precies zijn taken worden, wie zijn nieuwe collega's zijn en waar hij kan lunchen. Bij binnenkomst kreeg hij een groot informatiepakket. Maar dat was toch wel veel en hij heeft het nog niet gelezen.

STAP 2

Formuleer (leer)doelen: bepaal wat mensen moeten kennen en kunnen. Heb hierbij oog voor de sociale onboarding.

Dit is een van de belangrijkste stappen in het ontwerp van een onboarding programma. Het gaat hierbij om de vraag: wat wil ik dat het programma nieuwe medewerkers brengt? Het vaststellen van (leer)doelen bevordert de structuur en interne consistentie van het programma. Daarnaast helpt het om de effectiviteit van het programma te evalueren en indien nodig bij te stellen. (Leer)doelen kunnen bijvoorbeeld zijn: Het kunnen beschrijven van de rol van de gemeente in het staatsstelsel; Het kennen van je directe collega's en hun specifieke functie binnen de organisatie; Het kunnen schrijven van een beleidsnotitie. Bij het formuleren van de (leer)doelen biedt de 'Schijf van Vijf' uitkomst. Hierin staan vijf ingrediënten die de kern vormen van een succesvol onboarding programma. Deze ingrediënten zijn:

- 1 **Praktische zaken;** het gaat hierbij om zaken als een plattegrond van het gebouw, instructies voor het kopieerapparaat; pasjes voor de parkeerplaats; huisregels etc.
- 2 **Functie inhoudelijke kennis;** hierbij gaat het om de kennis die medewerkers nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren.
- 3 **Werken bij de gemeente;** Dit betreft kennis van de gemeentelijke organisatie zowel op meer algemeen niveau (b.v. wat houdt het duale systeem in) als specifiek (wat zijn de kernwaarden van mijn gemeenten).
- 4 **Sociale netwerken en binding met de gemeente;** het is belangrijk dat het onboarding programma sociale contacten en binding met de collega's stimuleert en faciliteert. Maar ook bijvoorbeeld sociale contacten met netwerkpartners zijn hiervan een onderdeel.
- 5 **Competenties;** hierbij gaat het om een persoonlijk ontwikkelingsprogramma. Wat zijn de aspecten waarop nieuwe medewerkers zich willen (en moeten) ontwikkelen (b.v. het schrijven van een beleidsnotitie of effectief communiceren)?

Het is belangrijk om (leer)doelen te formuleren voor deze verschillende ingrediënten. In Tool 1 staan verschillende thema's die in deze verschillende schijven kunnen vallen. De thema's zijn ingedeeld op basis van hun niveau (landelijk, regionaal en lokaal). Deze indeling speelt een rol bij de beslissing wie de onderdelen van het programma uitvoert (zie stap 4). Daarnaast zijn er thema's rond vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling die ook binnen verschillende schijven kunnen vallen.

STAP 3**Stel prioriteiten. Wat is een 'must have' en wat is een 'nice to have'?**

Onboarding activiteiten kosten niet alleen geld, maar ook veel tijd. Het is daarom belangrijk te bepalen wat nieuwe medewerkers echt nodig hebben om goed binnen de organisatie te functioneren. 'Must have's' zijn bijvoorbeeld de inrichting van de eigen gemeente (Wie zijn mijn collega's? Wat zijn de kernnormen en waarden van de organisatie?), praktische zaken (welke systemen zijn er en hoe werken ze?) en inwerkprogramma's (wat moet ik nu gaan doen?). Een interessante oplossing voor het probleem van prioriteiten stellen, werd toegepast bij een gemeente die de keuze biedt uit een uitgebreide ('de sprinter') en een compact onboarding programma ('de intercity').

Er zijn natuurlijk ook (leer)doelen en competenties die slechts voor specifieke (doel)groepen binnen de gemeente relevant zijn. Denk bijvoorbeeld aan het schrijven van beleidsnota's, het adviseren van de raad of kennis van het sociaal domein. Het schrijven van een beleidsnota is voor een beleidsmedewerker een 'must have', maar voor iemand in de groenvoorziening irrelevant. Maak daarom ook een overzicht van prioriteiten per specifieke doelgroep.

Hieronder beschrijven we op basis van het voorbeeld van Han en Linda hoe de uitwerking van de bovenstaande stappen eruit kunnen zien.

Han en Linda van de gemeente x zijn gevraagd om invulling te geven aan het nieuwe onboarding programma. Voordat ze leerdoelen gaan bepalen hebben ze eerst even gekeken naar de instroom. De gemeente krijgt zo'n 20 nieuwe medewerkers per maand binnen. Dit zijn ambtelijke medewerkers, daarnaast heeft de gemeente een instroom van 10 flexwerkers per maand. Niet alle nieuwe medewerkers hebben veel ervaring binnen gemeenten. Navraag bij de afdelingen leert dat het belangrijk is dat mensen weten wat ze moeten doen, dat ze hun collega's kennen en dat ze op de hoogte zijn van de netwerken waarin de gemeente functioneert. Han en Linda formuleren op basis van de 'Schijf van Vijf' een aantal leerdoelen. In dit voorbeeld staat er steeds één per schijf:

Praktische zaken: Weten waar op intranet de praktische informatie staat.

Functie inhoudelijke kennis: Weten wat precies je rol is op de afdeling en aan welke projecten je gaat werken.

Werken bij de gemeente: Weten welke afdelingen de gemeente heeft en hoe die afdelingen met elkaar samenhangen.

Sociale netwerken en binding met de gemeente: je directe collega's zo snel mogelijk leren kennen.
Competenties: Het kunnen toepassen van vaardigheden uit timemanagement.

6.3 Bepaal hoe je de doelen van het onboarding programma het best bereikt

STAP 4

Breng in kaart hoe de verschillende doelen het best bereikt worden.

Hoe je de doelen van het onboarding programma het best bereikt, hangt samen met de behoeften en belevingswereld van de nieuwe medewerkers. Daarnaast speelt het een rol dat onboarding niet alleen het vergaren van kennis en vaardigheden, maar ook het opdoen van sociale contacten is. Met het oog op het laatste punt is het dus geen oplossing om alles via e-learning te doen. Blended learning, waarbij klassikale en e-learning methoden worden gecombineerd, verdient hier de voorkeur.

Bepaal per (leer)doel welke methode het meest geschikt is. Dit hangt af van een aantal factoren zoals:

- Wie is je doelgroep?
- Gaat het om een vaardigheid of gaat het om specifieke kennis?
- Is het organisatie specifieke kennis?
- Hoe belangrijk is het dat mensen deze kennis echt beheersen?
- Is het kennis die vaak terug zal worden gezocht?

Tool 3 biedt een overzicht van ideeën hoe de verschillende onderdelen kunnen worden vormgegeven. In het volgende praktijkvoorbeeld staat een voorbeeld over de inzet van een onboarding app.

PRAKTIJKVOORBEELD

Een van de gemeenten ontwikkelt een onboarding app. Deze app ondersteunt nieuwe medewerkers met o.a. praktische informatie. Deze droge informatie hoeft hierdoor niet besproken te worden tijdens de introductiedag. Op deze dag wordt nu een rondrit door de gemeente gemaakt. Hierbij leren nieuwe medewerkers ook veel collega's kennen. Het voordeel is ook dat alle praktische informatie eenvoudig is terug te vinden. De eerste dagen moeten nieuwe medewerkers toch al veel informatie verwerken.

De gemeente is ook aan het verkennen of de app ingezet kan worden om nieuwe medewerkers te vragen naar hun onboarding journey. Waar lopen zij tegenaan? En waar zouden ze meegeholpen zijn.

In het algemene gedeelte van het programma is het belangrijk een goede mix te maken van vormen en activiteiten. Zorg ervoor dat er voor elke doelgroep iets is. Dit hoeven niet alleen bijeenkomsten en/of (dure) e-learning modules te zijn. Het kan hier ook gaan om meer maatwerk, zoals het faciliteren van een buddysysteem.

Zo'n systeem waarbij mensen een 'buddy' krijgen aangewezen, heeft belangrijke invloed op de sociale onboarding en, indien het een directe collega is, ook op de inhoudelijke onboarding. Idealiter is er ook een persoonlijke klik tussen de nieuwe medewerker en de buddy. Het is ook belangrijk de leidinggevenden te betrekken bij de onboarding van hun medewerkers. Leidinggevenden worden vaak als gezicht van de organisatie gezien. Hun acties en reacties reflecteren daarmee sterk op de organisatie. Steun en aandacht vanuit de leidinggevende is erg belangrijk en stimuleert het gevoel van binding. Dit kan bijvoorbeeld door 'een voeten op tafelsessie' met de (direct) leidinggevende. Hierbij wordt op informele wijze geëvalueerd hoe de nieuwe medewerker ervoor staat en waar hij/zij tegenaan loopt. Dit betekent niet dat de leidinggevende al deze contacten zelf moet doen. Zeker voor grote afdelingen met veel verloop is dit lastig. De leidinggevende kan er dan ook voor kiezen dit bij een teamleider of projectleider te beleggen.

Zowel het maatwerk als het algemene programma zijn een uitgelezen kans om de sociale onboarding gericht vorm te geven. Het gaat hierbij met name om het faciliteren van (in)formeel contact van nieuwe medewerkers met veel verschillende collega's en leidinggevenden. Daarom kan het nuttig zijn om buddy's en leidinggevenden, wanneer zij dat willen, een cursus coaching te laten volgen. Deze cursussen richten zich ook op de sociale impact van coaching.

STAP 5**Bedenk wie de verschillende onderdelen van het onboarding programma gaat uitvoeren.**

In de vorige stappen zijn de (leer)doelen van het onboarding programma gedefinieerd en is er nagedacht over hoe deze het best te bereiken zijn. Maar wie gaat de verschillende onderdelen uitvoeren? Omdat meerdere afdelingen en mensen betrokken zijn bij de uitvoering van het onboarding programma is het belangrijk in een draaiboek de taakverdeling vast te leggen.

Het hoeft zelfs niet zo te zijn dat de gemeente alle onderdelen zelf uitvoert. Zeker de onderdelen op landelijk niveau en regionaal niveau kunnen worden uitbesteed of in samenwerking met andere partijen worden uitgevoerd. De indeling van de thema's in Tool 1 kan hierbij als leidraad worden gebruikt. Neem bijvoorbeeld het werken bij de gemeente. Dit gaat onder andere over de gemeente als ambtelijke organisatie. Dit richt zich dan op kennis als: Wat is een duaal systeem? Of: Welke rol heeft de gemeente in het staatsbestel? Dit is voor alle gemeenten gelijk en kan dus landelijk worden vormgegeven. Maar wanneer het gaat om de gemeente als netwerkorganisatie is dit iets wat op regionaal niveau moet worden vormgegeven. Ook kan het gaan om de gemeente als organisatie, bijvoorbeeld: Wat zijn de kernwaarden van de gemeente? Of: Wat zijn de communicatierichtlijnen? Dit is iets wat op lokaal niveau moet worden vormgegeven. Dus besteed aandacht op welk niveau de uitvoering het best plaats kan vinden.

Als we het voorbeeld van Han en Linda gebruiken, dan ziet een uitwerking van de bovenstaande stappen er als volgt uit:

Han en Linda hebben bedacht om het onboarding programma onder te verdelen in:

Een welkomstmoment Op deze dag worden de nieuwe medewerkers ontvangen. Han en Linda hebben de gemeentesecretaris bereid gevonden om de nieuwe medewerkers te verwelkomen. Ook krijgen zij dan de pasjes en inlogcodes die nodig zijn. Nieuwe medewerkers wordt ook uitgelegd waar ze in de onboarding app van de gemeente praktische informatie kunnen vinden. Hierna gaan de medewerkers naar hun afdelingen om voorgesteld te worden en 'echt' te starten.

Inwerkprogramma De inhoudelijke afdelingen worden gevraagd om een functie gerelateerd inwerkprogramma te ontwikkelen. Hierin wordt aandacht besteed aan het voorstellen aan directe collega's, het toelichten van de projecten waarbij de nieuwe medewerker betrokken zal zijn, uitleg van specifieke systemen etc. Behalve het voorstellen van de collega's, de gezamenlijke lunch en het voorstellen aan de inhoudelijke buddy op de eerste dag, worden deze activiteiten over de eerste week dat de nieuwe medewerkers aan de slag gaan verdeeld.

Introductieprogramma Het introductieprogramma richt zich op de eerste 6 maanden. In het introductieprogramma staan zowel kennis als de sociale binding met collega's centraal. Het gaat in het programma o.a. om de gemeente als ambtelijke organisatie en om de kernwaarden van de gemeente. Daarnaast besteedt het introductieprogramma aandacht aan de gemeente als netwerkorganisatie en de verschillende partijen met wie de gemeente te maken heeft.

Persoonlijk ontwikkelingsplan Tijdens de eerste maanden is er intensief contact tussen de buddy en de nieuwe medewerker. Samen kijken ze of er nog punten zijn waarop de nieuwe medewerker zich moet of wil ontwikkelen. Samen stellen ze hiervoor een persoonlijk ontwikkelingsplan op.

6.4 Geef vorm aan de praktische invulling van het onboarding programma

Het is belangrijk dat het onboarding programma op een goede manier wordt geïmplementeerd. De volgende stappen helpen hierbij.

STAP 6

Breng in kaart wat geregeld moet worden voor de eerste werkdag van nieuwe medewerkers.

Niks geeft zo sterk het signaal dat er geen rekening is gehouden met de komst van een nieuwe medewerker als het niet in orde hebben van praktische zaken. Voor de binding is het daarom van groot belang dat alles gereed is voor de eerste werkdag. In de gesprekken met het veld werd benadrukt dat ervoor gezorgd moet worden dat (deze lijst is niet uitputtend en kan verder aangevuld worden):

- Er iemand klaarstaat om de medewerker te ontvangen. Idealiter is dit de leidinggevende van de afdeling. En zorg ervoor dat de dag, het tijdstip en de persoon die de nieuwe medewerker ontvangt ook duidelijk gecommuniceerd is in het arbeidsvoorwaardengesprek. Bevestig in een mail nog eens deze informatie en laat weten of er al eventuele afspraken voor de eerste dag gepland staan. Het kan ook zijn dat je het welkom organisatiebreed doet met de instroom van alle afdelingen samen. Dat is een keuze.
- Er gecontroleerd is of de nieuwe medewerker toegang heeft tot alle systemen die nodig zijn.
- De pasjes klaar liggen en de medewerker opgenomen is in het 'smoelenboek'.
- De werkplek (wanneer er geen sprake is van flexwerken) is geregeld. Maar ook zaken als de computer en telefonie.
- Er een buddy is toegewezen die de nieuwe medewerker op sleeptouw neemt (bijvoorbeeld tijdens de lunch).
- (Indien mogelijk) De mensen die op de afdeling aanwezig zijn gezamenlijk gaan lunchen zodat de nieuwe medewerker (naast de gebruikelijke korte introductieronde in de ochtend) zijn collega's op een meer ontspannen manier leert kennen.
- De nieuwe medewerker start op een dag dat er veel collega's zijn. Communiceer ook duidelijk naar alle collega's dat de nieuwe medewerker gaat beginnen.
- De nieuwe medewerker opgenomen is in alle belangrijke mailinglijsten. En, indien van toepassing, voeg de medewerker op de eerste dag toe aan de groepsapp of andere communicatiemiddelen waarin medewerkers van de afdeling zijn vertegenwoordigd.
- Er een goed inwerkprogramma ligt vanuit de afdeling waarin de nieuwe medewerker wordt meegenomen in hoe hij/zij zo snel en zo goed als mogelijk de specifieke functie eigen kan maken.

STAP 7

Controleer of iedereen weet wat zijn rol is en houd een vinger aan de pols.

HR, facilitair, secretaresses, leidinggevenden, cursusleiders. Er zijn veel mensen betrokken bij de uitvoering van een onboarding programma. Het is belangrijk om een vinger aan de pols te houden. Is iedereen op de hoogte van zijn/haar rol? Voeren zij deze rol ook uit? Zeker waar de rol ook meer sociale/coachende aspecten heeft, zoals bij een buddy of een leidinggevende, is het belangrijk dit te controleren.

STAP 8**Zorg ervoor dat de logistieke organisatie van het onboarding programma is geregeld.**

Voor het borgen van een goede uitvoering kan het helpen om belangrijke afspraken van tevoren vast te leggen in de agenda's van betrokkenen. Verder moet aan deze afspraken ook prioriteit gegeven worden. Het gaat immers om het binden en efficiënt inwerken van nieuwe medewerkers. Voor de praktische invulling van het programma is het dus belangrijk om (deze lijst is niet uitputtend en is vooral bedoeld ter illustratie):

- Te zorgen dat bijeenkomsten van tevoren al in alle agenda's worden ingepland.
- De zalen waar deze bijeenkomsten worden gehouden zijn geboekt (indien nodig koffie/thee e.d. is geregeld).
- Te zorgen dat evaluatiemomenten met leidinggevendenden worden ingepland (Voor de impact is het nog beter als de leidinggevende en collega's gewoon af en toe vragen hoe het gaat. Maak leidinggevendenden en collega's daar bewust van).
- Externe betrokkenen tijdig in te seinen. Welke onderdelen van het programma moeten zij uitvoeren? Wat zijn precies de verwachtingen van de gemeente rond deze uitvoering en wanneer moet er geleverd worden?

ONDERBOUWING

Het plannen van introductiedagen en andere onboarding activiteiten is zeker voor kleinere gemeenten een behoorlijke uitdaging. Want wanneer organiseer je cursussen en introductiedagen specifiek gericht op de eigen organisatie als je eens per drie maanden een instromer hebt? In sommige gevallen is het mogelijk om de instroom zo te centreren dat nieuwe medewerkers zoveel als mogelijk op één moment van start gaan. Het is wel belangrijk dat je hier bij de invulling van je onboarding programma rekening mee houdt.

Is een centrale introductie niet mogelijk? Zorg er dan voor dat de leidinggevendenden en/of buddy's verantwoordelijk worden gemaakt (en zij zich dus ook verantwoordelijk voelen) dat nieuwe medewerkers in ieder geval andere medewerkers leren kennen die voor hun functie van belang zijn. Dit kunnen collega's van de eigen, maar ook van andere afdelingen zijn.

7. Hoe behoud ik mijn nieuwe medewerkers?

7.1 Het ontwikkelen van een aanpak 'onboard blijven'

De Personeelsmonitor gemeenten laat zien dat het voor gemeenten lastig is om medewerkers te werven en (met name jonge medewerkers) te behouden. Het is daarom niet alleen van belang om te investeren in onboarding, maar ook om medewerkers onboard te houden. Het ontwikkelen en implementeren van een aanpak om nieuwe medewerkers 'onboard te houden' is dan ook een belangrijk onderdeel van de onboarding strategie. Hieronder staan de stappen die hierbij kunnen ondersteunen. Wees ervan bewust dat het hier om een continu proces gaat.

STAP 1

Breng in kaart waar de belangrijkste risico's zitten voor het onboard houden van nieuwe medewerkers.

Om mensen onboard te houden is het belangrijk dat:

- 1 Bij het 'vinden' en het 'binden' reële verwachtingen zijn gecreëerd.
- 2 Dat medewerkers sociale netwerken hebben in de organisatie om op terug te vallen.
- 3 Dat medewerkers zich gehoord voelen door de organisatie.

ONDERBOUWING

Een speciaal punt van aandacht is de 'reality shock'. Deze shock ervaren nieuwe medewerkers als de verwachtingen uit de werving en selectie en het onboarding programma niet overeenkomen met de ervaringen in de praktijk. Wanneer de ervaring van de shock negatief is, kan het ervoor zorgen dat mensen afhaken.

Het is belangrijk om zicht te krijgen op de ervaringen van nieuwe medewerkers. Waarom blijven ze of haken ze af? Om knelpunten aan te gaan pakken, moet je als organisatie constant evalueren. Zorg ervoor dat er evaluatiemomenten ingebouwd zijn met nieuwe medewerkers die aan het onboarden zijn of die net het programma hebben afgerond (ook exitgesprekken leveren in dit geval waardevolle informatie op).

Vragen die je voor de evaluatie kan stellen, zijn:

- 1 Hoe heeft de nieuwe medewerker de werving en selectie ervaren? Welke verwachtingen zijn daar gecreëerd?
- 2 Hoe heeft de nieuwe medewerker het onboarding programma ervaren? Welke verwachtingen zijn daar gecreëerd?
- 3 In hoeverre stroken de verwachtingen van de nieuwe medewerker met de eerste ervaringen met de organisatie? En welke dingen zijn de medewerker opgevallen?
- 4 Op welke punten is de gemeente in staat haar missie, visie en strategie uit te dragen?*
- 5 Op welke punten is de organisatie niet in staat haar missie, visie en strategie uit te dragen.*
- 6 Hoe kunnen, volgens de medewerker, deze problemen opgelost worden?*

* Vraag hier om concrete voorbeelden(!)

STAP 2

Bepaal of er direct iets voor de medewerker die een knelpunt ervaart gedaan kan worden.

Wanneer je evalueert, creëer je verwachtingen dat er ook iets met de informatie wordt gedaan. Kijk daarom ook of je voor (urgente) knelpunten oplossingen kan creëren. Bespreek dit ook met de medewerker. Dus laat weten wat je met de input doet. Mocht je niks kunnen doen, leg de medewerker uit waarom niet. Dit kan ervoor zorgen dat mensen zich serieus genomen voelen. Dit is belangrijk om hen 'onboard te houden'!

STAP 3

Ontwikkel een plan om de knelpunten structureel aan te pakken.

Breng de knelpunten niet alleen in kaart, maar bedenk ook wat je eraan kan doen. Vaak is dit niet eenvoudig. Zeker niet wanneer het bijvoorbeeld gaat om knelpunten die voortkomen uit organisatiecultuur. In het kader van binding en behouden kan het, indien mogelijk, een goed idee zijn om de mensen die deze knelpunten ervaren en eventuele andere relevante partijen te betrekken bij de oplossing.

STAP 4

Faciliteer en stimuleer sociale netwerken binnen de organisatie.

Zorg ervoor dat nieuwe medewerkers sociale netwerken hebben waar ze op terug kunnen vallen. Sociale netwerken worden gevormd tijdens het werken, maar ook tijdens onboarding activiteiten en introductieactiviteiten. Dit hoeft niet alleen te zijn in de kring van directe collega's. Ook op meer informele wijze komen deze sociale netwerken tot stand. Denk hierbij aan de young professional groepen die er in veel organisaties zijn of een bedrijfsvoetbalteam. Sociale netwerken bieden nieuwe medewerkers de mogelijkheid om van de ervaringen van collega's te leren en steun te ervaren.



Tool 1

Lijst met thema's voor onboarding programma's

Landelijk¹

- Plaats van de gemeente in het staatsstelsel
- De bestuursstructuur van de gemeentelijke overheid
- De plaats van de gemeente volgens de Gemeentewet
- De ambtelijke organisatie²
- Gemeentelijke financiën
- De Algemene Wet Bestuursrecht
- Recente ontwikkelingen in het binnenlandsbestuur
- De publieke sector als netwerkorganisatie
- Het coachen van stakeholders in de publieke sector
- Beleid, bestuur en management
- Het nieuwe ambtenarenrecht
- De Omgevingswet
- Medezeggenschap
- De AVG wet

Landelijk

- Burger en publiekszaken
- Sociaal domein: WMO, inkopen van zorg
- Ruimtelijk domein
- Belastingen
- Bedrijfsvoering
- Informatiemanagement
- Openbare orde en veiligheid

Regionaal

- Regionale samenwerkingsverbanden
- Herindeling
- Gemeenteraadsverkiezingen
- Regionale initiatieven die belangrijk zijn
- De gemeente als netwerkorganisatie

¹ Deze lijst is niet uitputtend.

² Voor iedereen die niet eerder binnen een gemeente heeft gewerkt, is het krijgen van inzicht in het functioneren van een ambtelijke organisatie erg belangrijk.



Tool 1

Lijst met thema's voor onboarding programma's

Lokaal

- De organisatie: (kern)normen, cultuur, structuur en management
- De rol en functie van collega's
- Afspraken rond interne en externe communicatie (e-mail etiquette, feedback, manier van communiceren, social media gebruik)
- De omgeving en de locaties van de gemeenten (fysiek)
- Het krachtenveld waarbinnen de gemeente zich bevindt
- Integriteit
- Praktische informatie organisatie (b.v. werktijden en aanwezigheid, beveiligde zone, bezoek, cleandesk, integriteit, informatieveiligheid, lijstje met belangrijke mensen en telefoonnummers)
- Organisatie afhankelijke initiatieven die belangrijk zijn
- Medezeggenschap

Vaardigheden

- Efficiënt vergaderen
- Creatief en doelgericht schrijven
- Effectief communiceren voor ambtenaren
- Leiderschap in een politiek-bestuurlijke omgeving
- Overtuigend en inspirerend
- Presenteren
- Praktisch leidinggeven
- Beleid maken en beleid schrijven
- Adviseren
- Beheersing van verschillende softwarepakketten
- Projectmanagement
- Snellezen
- Coachen
- Creatief denken
- Onderhandelen
- Conflicthantering
- Verandermanagement

Persoonlijke ontwikkeling

- Time management
- Assertief en zelfverzekerd communiceren
- Mindfulness
- Persoonlijke effectiviteit
- Politiek-bestuurlijke sensitiviteit en beïnvloeding



Tool 2

Belangrijkste voor- en nadelen van verschillende leervormen

Voordelen

Klassikaal

- Verbinding
- Mogelijkheid tot aansluiten kennisniveau leerlingen
- Mogelijkheid tot afwisseling theorie, directe instructie en concrete toepassing
- Inspelen op spanningsboog studenten
- Interactie
- Actief leren door doen
- Direct 'assessment' of de leerstof is aangekomen

Blended

- Gevarieerd
- Stimulerend
- Experts en bronnen makkelijk toegankelijk
- Mogelijkheid tot vragen stellen

E-learning

- Flexibiliteit
- Besparing trainingstijd
- Besparing reistijd en reis- en verblijfskosten
- Secundaire processen verbeteren
- Sneller leren
- Actuele consistente kennis
- Didactische voordelen
- Werken en leren integreren
- Samenwerkend leren
- Competentiegericht leren
- Klantenbinding
- Flexibel

Nadelen

Klassikaal

- Duur
- Inefficiënt
- Gebrek aan maatwerk (individuen)

Blended

- Minder persoonlijk contact
- Meer persoonlijke motivatie en discipline nodig
- Niet altijd geschikt
- Niet mogelijk voor opleiding met veel praktijkoefeningen
- Lastig voor gedragsverandering

E-learning

- Vereiste houding en vaardigheden
- Voorkeur voor leren via persoonlijke contacten
- Vooroordelen
- Leren in eigen tijd?
- Contentontwikkeling is duur
- Ouderwets (alleen) leren
- Niet altijd geschikt
- Investering en techniek
- Beperkte mogelijkheden voor feedback en stellen van vragen
- Deze mogelijkheden nemen echter wel toe



Tool 3

Tips voor onboarding programma's

- Laat collega's colleges geven
- Laat een 'onboarder', die net klaar is, een college geven
- Speeddate met de hoofden/senioren van verschillende afdelingen
- A la collegetour een afdelingstour waarbij nieuwe medewerkers vragen kunnen stellen aan de hoofden van deze afdelingen
- Spoorzoeken om het gebouw beter te leren kennen en collega's te kunnen vinden
- De Gemeentesecretaris de cursus over de organisatiestructuur, kernnormen en cultuur laten geven
- Een kookcursus met nieuwe collega's om elkaar beter te leren kennen of als onderdeel van de werving en selectie
- Een app met interactieve filmpjes:
 - Een verhaal van de gemeentesecretaris;
 - Verhaal over missie en visie;
 - Collega's vertellen over hun werk/afdeling;
 - Praktische zaken (parkeerplaats, fietsenstalling, waar haal je de benodigde spullen).
- Een vlog maken om jezelf vast voor te stellen aan collega's (met wat hobby's e.d.)
- Gamification waarbij medewerkers aan de hand van games efficiënt wegwijs worden gemaakt in alle materie die bij hun nieuwe functie hoort
- Een case oplossen; soms worden nieuwe collega's gezamenlijk aan het werk gezet om aan een soort oefencase te werken. Hierdoor bouwen ze onderlinge banden op
- Geef elke nieuwe medewerker een welkomst-presentje die gerelateerd is aan de gemeente en haar werk
- Laat mensen bij een introductiedag tweetallen maken en zich aan elkaar voorstellen. Zij moeten op hun beurt de andere persoon aan de groep voorstellen. Dit zou ook gedaan kunnen worden op basis van linkedin profielen
- De tip en top van de week/maand. Ga bij nieuwe medewerkers na wat hun opvalt. Als ze goede ideeën hebben voor verbetering en het is mogelijk maak ze dan eigenaar van de oplossing
- Laat de nieuwe medewerker aansluiten bij de verschillende afdelingsoverleggen
- Wanneer de instroom van nieuwe medewerkers centraal is geregeld een bedrijfs- of afdelingsborrel met de nieuwe medewerkers
- Maak een trivia spel voor jouw gemeentelijke organisatie met daarin de belangrijkste informatie die nieuwe (en eigenlijk ook bestaande medewerkers) moeten weten
- Doe eens met de collega's van de afdeling een escaperoom
- Of ga eens met zijn alle sporten. Dat is ook goed voor de duurzame inzetbaarheid

**Opdrachtgever**

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Auteur

Dr. Daphne van Kleef, Ape Public Economics

Met dank aan

Talentergio, gemeente Oss, gemeente Helmond,
gemeente Rotterdam, gemeente Kampen en
deklankbordgroep Meester in je Werk van het
A&O fonds Gemeenten

Eindredactie

Eveline van Leeuwen, A&O fonds Gemeenten
(editie 2020)

Projectleider

Marieke de Feyter, A&O fonds Gemeenten

Vormgeving

insandouts communication, design and print

Fotografie

Kees Winkelman

Uitgave

A&O fonds Gemeenten

Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten,
Den Haag, maart 2020

Het A&O fonds Gemeenten inspireert en ondersteunt gemeenten op het gebied van organisatievraagstukken en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, om zo een positief verschil te maken in de samenleving.

Rechten

© 2020 Stichting A&O fonds Gemeenten

Op deze uitgave is de volgende licentie van toepassing:

Creative Commons 3.0

Naamsvermelding - Niet commercieel - Geen afgeleide werken.

