

Handreiking Medewerkersreis Waterschappen

Jouw gids voor het vinden, binden en behouden van medewerkers



INHOUD

1. HET TIJ KEERT

2. ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

2.1 BASIS OP ORDE

2.2 HOE GEEF JE JE ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE VORM?

2.3 INSPIRATIE EN TIPS

3. WERVING EN SELECTIE

3.1 STRATEGISCHE FUNCTIE VAN WERVING EN SELECTIE

3.2 BASIS OP ORDE: HET WERVEN EN SELECTEREN VAN NIEUWE MEDEWERKERS

3.3 INSPIRATIE VOOR DE WERVING EN SELECTIE

4. PREBOARDING

4.1 PREBOARDING BINNEN WATERSCHAPPEN

4.2 DE BASIS OP ORDE

4.3 EEN STAPJE EXTRA

5. ONBOARDING

5.1 DE SCHIJF VAN VIJF: VIJF KERN INGREDIËNTEN VOOR EEN GOEDE ONBOARDING

5.2 HOE GEBRUIK IK DE SCHIJF VAN VIJF?

5.3 INSPIRATIE VOOR ONBOARDINGACTIVITEITEN

5.4 LAAT JE INSPIREREN DOOR ANDERE SECTOREN

6. STAYING ONBOARD

6.1 BELANGRIJKE INGREDIËNTEN BIJ STAYING ONBOARD

6.2 IK HEB ALLES GEDAAN, EN TOCH VERTREKT DE MEDEWERKER?

6.3 INSPIRATIE VOOR STAYING ONBOARD

7. OFFBOARDING

7.1 BELANGRIJKE INGREDIËNTEN BIJ OFFBOARDING

7.2 INSPIRATIE VOOR OFFBOARDING

8. IMPLEMENTEREN: HOE ZORG JE DAT HET EEN SUCCES WORDT?

1. HET TIJ KEERT

De uitdagingen van een veranderende arbeidsmarkt

De tijd dat werkgevers de dienst uitmaakten op de arbeidsmarkt, ligt alweer even achter ons. Er is sprake van krapte. Mensen komen in beweging, vacatures zijn steeds lastiger in te vullen en de uitdaging om mensen binnen te houden neemt toe. De meeste waterschappen zijn nog in staat om voldoende gekwalificeerde medewerkers te vinden. Maar het wordt lastiger. Steeds vaker leggen waterschappen het af ten opzichte van bijvoorbeeld ingenieursbureaus of de rijksoverheid. Reden voor waterschappen om zich steviger te profileren op de (regionale) arbeidsmarkt.

Het A&O-fonds Waterschappen ondersteunt de waterschappen hierbij met behulp van het platform arbeidsmarktprofilering. Dit platform heeft als doel om de kennisontwikkeling en -overdracht binnen en tussen waterschappen te ondersteunen rondom:

1. Arbeidsmarktcommunicatie
2. Werving & selectie
3. Onboarding

MEDEWERKERSREIS: ESSENTIEEL IN HET VINDEN, BINDEN EN BEHOUDEN VAN MEDEWERKERS

De (arbeids)relatie tussen een organisatie en haar medewerker kun je zien als een reis. Deze reis begint al bij de keuze hoe jouw organisatie de arbeidsmarktcommunicatie insteekt. De gekozen tone of voice en hoe je jezelf als werkgever neerzet, hebben namelijk een belangrijke invloed op de werving & selectie. In het traject van werving & selectie creëert de nieuwe medewerker al zijn eerste verwachtingen. Gedurende zijn reis passeert de medewerker een aantal stations: het sollicitatiegesprek, het arbeidsvoorwaardengesprek (start pre-boarding), de eerste dag van de nieuwe medewerker (start onboarding) en het moment dat de medewerker de organisatie verlaat (offboarding). Als organisatie wil je niet alleen dat een nieuwe medewerker zich zo snel mogelijk thuis voelt en productief is. Je wilt ook dat de medewerker betrokken blijft (staying on board) en dat deze, bij een vertrek, de organisatie als ambassadeur verlaat. Een goede invulling van de medewerkersreis is daarin essentieel.

OPZET HANDREIKING

Met deze handreiking helpen we waterschappen op weg om invulling te geven aan hun medewerkersreis. Waterschappen die al een eind op weg zijn, kunnen de input gebruiken om hun medewerkersreis verder aan te scherpen. Om tot een goede handreiking te komen spraken we in totaal met 17 waterschappen.

In de volgende hoofdstukken nemen we je mee langs de verschillende bestemmingen van de medewerkersreis en geven we tips voor het opstellen en implementeren ervan. We starten bij de eerste kennismaking via de arbeidsmarktcommunicatie en werving en selectie. Vervolgens doorlopen we de medewerkersreis vanaf het moment dat de inkt onder het arbeidsvoorwaardencontract is opgedroogd tot het moment waarop medewerkers, na een mooie reis, op een goede manier afscheid nemen van de organisatie.



2. ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE

"Zet jezelf in de etalage"

Voordelen van (goede) arbeidsmarktcommunicatie

- Je onderscheidt je van de concurrentie
- Zorgt voor een positief effect op je recruitment (mond-tot-mond reclame)
- Er is (op termijn) sprake van een kortere wervingstijd
- Wervingskosten worden (op termijn) gereduceerd
- Je versterkt je positie op de arbeidsmarkt door te bouwen aan je werkgeversmerk

Een voorwaarde voor elke relatie is dat je elkaar kent. Dit geldt ook voor een arbeidsrelatie. Je wilt dat potentiële kandidaten jouw organisatie kennen en weten te vinden. Dat ze in actie schieten als ze een vacature van jouw waterschap zien. Weten ze eigenlijk wel hoe belangrijk de rol van waterschappen is, zeker nu met alle klimaatveranderingen? Weten ze dat waterschappen meer doen dan alleen zorgen dat we met z'n allen droge voeten houden? Of dat de werk-privé balans een belangrijk thema is op de werkvloer van waterschappen? Onbekend, maakt onbemind.

Arbeidsmarktcommunicatie kan een belangrijke rol spelen bij het verbeteren van jouw werkgeversmerk (employer branding). Belangrijk, want de arbeidsmarkt verschuift steeds meer naar een 'werknemersmarkt'. Het is dus belangrijk dat je in staat bent om je als werkgever goed te presenteren. Een belangrijke vraag daarbij is wat jouw organisatie beter, leuker of aantrekkelijker maakt dan andere potentiële werkgevers. Het is dus van belang dat mensen jouw organisatie en de sector waterschappen kennen. Wat betreft dit laatste blijkt uit het imago-onderzoek wat is uitgevoerd voor de sector waterschappen (2019), dat er nog een hoop te winnen is. Het onderzoek laat zien dat slechts 33% van de respondenten bekend is met waterschappen. En als mensen je niet kennen, hoe kunnen ze dan voor je vallen?

'Employer value proposition' als kern van jouw 'employer brand'

Employer branding is veel meer dan alleen (arbeidsmarkt)communicatie. Het gaat niet alleen over wat je communiceert en hoe je dit doet. Het gaat er ook om wat je als waterschapsorganisatie te bieden hebt (werkplekken, cultuur, uitdaging, etc.). De Employer value proposition (EVP) vormt de basis van jouw werkgeversmerk. Met je EVP geef je potentiële kandidaten antwoord op de vraag: Waarom zou ik hier willen werken? Maar welke ingrediënten moet een goede EVP bevatten? [Lees hier meer inspiratie voor een EVP, specifiek voor waterschaporganisaties.](#)

Ook wanneer het gaat om arbeidsmarktprofiel, geldt dat arbeidsmarktcommunicatie positieve impact kan hebben. Een goede strategie helpt om jezelf als werkgever goed in de markt te zetten. Binnen de arbeidsmarktcommunicatie staat er één vraag centraal, namelijk: "Wie ben jij als werkgever?". En in het verlengde daarvan: Welke communicatievorm en tone-of-voice horen daarbij? Omdat arbeidsmarktcommunicatie veel verder gaat dan het uitzetten van vacatures, zien we arbeidsmarktcommunicatie en de werving & selectie als aparte stations in deze handreiking. Maar in de praktijk hangen ze natuurlijk sterk samen. Het is daarom een goed idee om arbeidsmarktcommunicatie onder te brengen bij recruitment en nauw samen te werken met de afdeling communicatie.

Let op! Het beeld dat de verschillende doelgroepen hebben van je organisatie is niet alleen afhankelijk van je eigen communicatie. Ook berichtgeving in de media, het imago van de sector en jouw concurrenten beïnvloeden de beeldvorming. Hetzelfde geldt voor de ervaringen die zowel de huidige als voormalig medewerkers van jouw organisatie delen met anderen. Bovendien kan het beeld van de organisatie sterk verschillen tussen doelgroepen. Allemaal dingen om rekening mee te houden.

2.1 BASIS OP ORDE

Het doel van arbeidsmarktcommunicatie is dat je een relatie opbouwt met de voor jou relevante doelgroepen. Daarbij gaat het om veel meer dan het aantrekken van potentieel talent. Je bouwt als het ware aan een community die geïnteresseerd is in wat waterschappen doen, waar jouw organisatie voor staat en wat je als werkgever te bieden hebt. En dat heeft belangrijke voordelen: een positief effect op je recruitment (mond-tot-mond reclame) en mensen die op zoek gaan naar een nieuwe baan zien jouw organisatie eerder als potentiële werkgever. Arbeidsmarktcommunicatie is ook de start van de medewerkersreis: het eerste moment waarop mensen zich een beeld vormen van jouw organisatie. Een moment waarop je je als organisatie kunt onderscheiden van de concurrentie.

2.2 HOE GEEF JE JE ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE VORM?

Oké, je ziet de toegevoegde waarde van goede arbeidsmarktcommunicatie. Maar waar begin je? De basis voor een succesvolle arbeidsmarktcommunicatie leg je intern. Arbeidsmarktcommunicatie begint dus niet met een fancy campagne, dat is hoogstens het resultaat van een goede interne voorbereiding. Een valkuil voor veel organisaties is dat ze direct denken in middelen zoals een campagne, een recruitmentwebsite of een corporate story. Maar wil je effectief zijn in je aanpak, dan moet je als organisatie:

- Een duidelijk beeld hebben van je werkgeversidentiteit.
- De toekomstige in- en uitstroom van jouw organisatie in beeld hebben.
- Jouw doelgroepen kennen.
- Concrete doelstellingen formuleren.

Naast bovenstaande punten is er nog een belangrijke randvoorwaarde: Zorg ervoor dat je draagvlak hebt bij de belangrijkste stakeholders (bestuur, management, etc.) en dat zowel middelen als specialistische mensen aanwezig zijn.

Tip: *Ontwikkel ook een duidelijke strategie met bijbehorende planning. Doe je nu nog helemaal niets aan arbeidsmarktcommunicatie? Leg dan eerst een basis en bouw het rustig op.*

Een duidelijk beeld van je werkgeversidentiteit

Inzicht in je werkgeversidentiteit is van cruciaal belang voor een goede arbeidsmarktcommunicatie. In het kort: Waar sta je voor als organisatie (missie), hoe wil je dat bereiken (visie) en wie ben je als organisatie (kernwaarden). Door dit duidelijk (en eenduidig) te communiceren creëer je een verwachting bij je doelgroep(en). Hiermee boei je potentiële kandidaten die zich aangetrokken voelen tot je missie, visie en kernwaarden. De stap naar 'binden' (solliciteren door de kandidaat) is vervolgens sneller gemaakt. Is jouw arbeidsmarktcommunicatie duidelijk (en eerlijk), dan heeft de doelgroep ook een realistischer beeld van jouw organisatie. En dit is van cruciaal belang voor een succesvolle onboarding. Tot slot is het belangrijk dat je de werkgeversidentiteit niet alleen vertaalt naar een boodschap, maar ook naar de 'Look and Feel' en de 'Tone of voice' van jouw uitingen.

Samenwerken met een creatief bureau?

De zoektocht naar een geschikt communicatiebureau kan lastig zijn. Het is niet moeilijk om de weg kwijt te raken in het enorme aanbod van bureaus. Maar hoe weet je welk bureau past bij jouw organisatie en jouw opdracht?

[Wij helpen je op weg met een aantal tips.](#)

Tip: *Creëer de werkgeversidentiteit samen met de organisatie. Medewerkers zijn namelijk de 'identiteit' van jouw organisatie en tegelijkertijd ambassadeurs die het organisatieverhaal uitdragen. Kortom: 'Binnen beginnen, is buiten winnen!'.*

Inzicht in de toekomstige in- en uitstroom

Aan welk type medewerkers is er (op termijn) behoefte en voor welke functies (maak hiervoor gebruik van jouw strategische personeelsplanning (SPP))? Het is van belang dat je goed zicht hebt op de ontwikkelingen wanneer het gaat om de in- en uitstroom van medewerkers. Heb je dit in beeld, dan weet je ook welk talent de organisatie nu of in de toekomst nodig heeft. Vergeet daarbij ook niet te kijken naar het potentieel dat al in jouw organisatie rondloopt. Doorgroeimogelijkheden bieden ook een belangrijke basis om medewerkers voor de lange termijn te behouden (zie ook staying onboard). Door de arbeidsmarktcommunicatie onder te brengen bij recruitment, is er beter inzicht in de behoefte van de organisatie.

Inzicht in jouw doelgroepen

Er zijn heel wat kenmerken waarop je doelgroepen kunt onderscheiden. Denk bijvoorbeeld aan: type opleiding, opleidingsniveau, leeftijd, geslacht, gedrag, demografie, geografisch, etc. Binnen de (arbeidsmarkt) communicatie is het van groot belang dat je goed zicht hebt op wie jouw doelgroep is, wat hen bezighoudt en waar (fysiek en online) zij zich bevinden. Heb je deze kennis, dan kun je jouw boodschap persoonlijker maken en beter laten aansluiten bij de verschillende doelgroepen.

Tip: *Werk met persona's. Een persona geeft inzicht in naar wie je op zoek bent en waar je deze persoon kunt vinden. Daarnaast geeft een persona houvast wanneer het gaat om de tone of voice van jouw communicatie.*

Een veel gemaakte vergissing van organisaties is dat zij denken er te zijn met goede communicatie naar hun klanten. Of dat klantcommunicatie een goede basis is voor de arbeidsmarktcommunicatie. Natuurlijk moeten beide vormen van communicatie op elkaar afgestemd zijn, maar potentiële nieuwe medewerkers zijn veel meer geïnteresseerd in wie je bent achter de schermen (werkgeversidentiteit).. Ook de aanspreekstijl (tone of voice) en vormgeving (look and feel) kan verschillen. Deze kan richting klanten bijvoorbeeld heel professioneel zijn, terwijl je in jouw arbeidsmarktcommunicatie misschien kiest voor warm en met humor. Bedenk je ook dat je bij jouw externe arbeidsmarktcommunicatie kunt richten op zowel doelgroepen in termen van werving en selectie (wie wil je binnen halen), als doelgroepen die het verhaal van jouw organisatie omarmen en uitdragen (ambassadeurs). Ook niet onbelangrijk zijn jouw interne doelgroepen. Natuurlijk is afstemming met de organisatie, HR en communicatie van belang, maar denk ook aan de overige medewerkers. Ken en betrek jouw collega's en ze zullen zich ontpoppen als ambassadeurs voor jouw organisatie!

Let op! *Arbeidsmarktcommunicatie is iets anders dan communicatie richting klanten. De tone of voice en boodschap in de arbeidsmarktcommunicatie is daarom niet (noodzakelijkerwijs) hetzelfde. Zorg wel dat de boodschappen en tone of voice bij elkaar aansluiten. Dit zorgt voor synergie.*

Formuleer concrete doelstellingen

Jouw doelstellingen zijn, als het goed is, sterk verbonden met de doelgroep(en) waarop je je richt en de kennis die zij hebben over jouw waterschap en de sector. Alleen dan kun je op onderwerpen zoals werkgeversimago, middelen, kanalen en content doelstellingen formuleren. Zorg ook dat er duidelijkheid is over het beschikbare budget. Ambitie en inzet zijn namelijk nauw verbonden met het budget dat beschikbaar is. Wil je jouw inspanningen kunnen bijsturen (ja, dat wil je), zorg dan dat deze meetbaar zijn. Monitor de effecten van jouw aanpak. Denk hierbij aan bijvoorbeeld: de kosten, tijd en het effect in termen van kwantiteit en kwaliteit van de potentiële nieuwe medewerkers.

Tip: *Om een budget (geld en middelen) te rechtvaardigen, is het noodzakelijk om inzichtelijk te maken wat de aanpak de organisatie gaat opleveren. Maak hierbij gebruik van concrete cijfers, achtergrondinformatie, tendensen en analyses waarmee je inzicht geeft in het vakgebied arbeidsmarktcommunicatie en het belang daarvan. Dit inzicht is onmisbaar bij het creëren van commitment en draagvlak bij het bestuur.*

2.3 INSPIRATIE EN TIPS

Onderstaande activiteiten zijn bedoeld ter inspiratie. We plaatsen deze onder de arbeidsmarktcommunicatie, maar in veel gevallen geldt dat deze onlosmakelijk verbonden zijn met werving & selectie.

- Werk met een arbeidsmarktcommunicatieadviseur. Recruitement is een aparte discipline, maar arbeidsmarktcommunicatie is dat ook. Tegelijkertijd zijn deze disciplines sterk met elkaar vervlochten. Zorg voor een integrale aanpak en synergie.
- Maak een arbeidsmarktcommunicatieplan. Neem daarin in ieder geval een arbeidsmarkt- en doelgroepenanalyse op. Gebruik de output hiervan om de USP's van jouw organisatie te definiëren en om een vertaling te maken naar een effectieve doelgroepenbenadering. Vergeet daarbij niet om aandacht te houden voor jouw werkgeversidentiteit!
- Maak gebruik van de kandidaatreis (dit zijn eigenlijk de eerste stappen uit de medewerkersreis) en zorg dat je met de inzet van communicatie aansluit op de stappen die een potentiële nieuwe medewerker zet. Op deze manier zet je de kandidaat centraal.
- Wil jij je als organisatie kunnen onderscheiden? Zorg dan voor unieke content. Maak hierbij gebruik van de kennis uit de arbeidsmarktanalyse en gebruik interessante karakteristieken van jouw organisatie. Denk na over wat jouw organisatie anders maakt dan andere waterschappen. Bijvoorbeeld: Werkgever van het jaar of erg informele cultuur.
Let op: *Maak waar wat je claimt. Dus laat zien waaruit blijkt dat jouw organisatie informeel is, ergens in uitblinkt, etc.*
- Zorg dat je nadenkt over hoe je voor een langere tijd in contact kan blijven met jouw doelgroep.
Tip: *werk met een contentkalender.*
- Zorg dat de 'etalage' op orde is. In een wereld die steeds verder digitaliseert is het belangrijk om oog te hebben voor jouw online presentatie. Hoe ziet jullie corporate website eruit? En hoe zit het met de 'Werken bij' pagina of website? Dit zijn toch vaak de eerste visitekaartjes van jouw organisatie. Vergeet ook niet om aandacht te hebben voor de social media kanalen van jouw organisatie en je medewerkers. Help bijvoorbeeld jouw medewerkers om tot een professioneel profiel op LinkedIn te komen.
- Organiseer events. De Waterschapsverkiezingen, banenmarkten, meeloopdagen en netwerkevents. Het zijn allemaal uitstekende mogelijkheden om in contact en in gesprek te komen met potentiële nieuwe medewerkers. Organiseer bijvoorbeeld eens een themaweek of rondleidingen (bijvoorbeeld op de waterzuivering). Natuurlijk kun je ook slim gebruikmaken van events die door anderen worden georganiseerd. Denk bijvoorbeeld aan de wereldhavendagen, wereldwaterdagen of de dag van ons water.
- Werk samen! Zoek de (regionale) samenwerking met bijvoorbeeld het onderwijs (middelbare scholen, MBO, HBO en universiteiten). Je kunt dan denken aan: traineeships, (snuffel)stages, gastcolleges, het ondersteunen van scriptieprijsen, het aanbieden van studiebeurzen, het bieden van plekken aan promovendi en het aansluiten bij educatieve- / onderwijsprogramma's. Maar ook aan een gezamenlijk traineeprogramma met andere waterschappen.
- Vertel niet altijd zelf het verhaal van jouw organisatie. Investeer ook in referral recruitment (via-via werving). Laat bijvoorbeeld (oud)medewerkers aan het woord. Maak werknemersverhalen en deel deze op social media en de website zodat potentiële nieuwe medewerkers een goed beeld krijgen van de organisatie. Maak hierbij niet alleen gebruik van tekst, maar ook van (korte) video's (vlogs).
- Eerder al benoemd, maar dusdanig belangrijk dat we hem ook hier nog een keer herhalen: Betrek de organisatie bij de uitwerking van het arbeidsmarktcommunicatieplan. Dit maakt ook dat medewerkers sneller de rol van ambassadeur pakken.

Waar je verder aan kunt denken:

- Blogs door medewerkers;
- Maak gebruik van storytelling;
- Interview medewerkers voor verhalen. Bijvoorbeeld: 'Een dag uit het leven van';
- Werk je corporate story uit in vorm van een bedrijfsvideo;
- Maak gebruik van 'live' communicatie op plaatsen waar jouw potentiële medewerkers zich bevinden: stations, evenementen, sportverenigingen, events, online platforms, etc. Natuurlijk kan dit ook statisch door de inzet van borden en banners;
- Heb oog voor de mogelijkheden op social media. Breng projecten op uitdagende en inspirerende wijze in beeld en deel deze bijvoorbeeld op Facebook, Instagram, Twitter of LinkedIn [**Let op:** meet het aantal clicks en waar bezoekers vandaan komen en pas je communicatie hierop aan];
- Betrek de lokale media (kranten en lokale omroep);
- En onthoud: Een goede onboarding aanpak draagt bij aan jouw arbeidsmarktcommunicatie.



3. WERVING EN SELECTIE

"Eén kans voor de eerste indruk"

Voordelen van (goede) Werving & Selectie

- Je hebt een beeld van de gewenste capaciteiten en ervaring
- Je vergroot de kans op het binnenhalen van de juiste medewerker
- Het proces van werving en selectie verloopt efficiënter

Richard heeft zich flink ingespannen op zijn sollicitatiebrief. Eindelijk is de brief de deur uit! Altijd spannend. Na vier dagen heeft hij nog niets gehoord. De twijfel neemt de overhand. Is de brief wel aangekomen? Hij besluit om te bellen. Aan de telefoon krijgt hij te horen dat de uitnodigingen volgende week worden gestuurd. Een week later, beleeft Richard een moment van euforie. Hij zit erbij! Hij moet een dag vrijhouden voor het sollicitatiegesprek, het tijdstip volgt nog. Hij blokt direct de dag in zijn agenda. Twee dagen van tevoren, weer die twijfel. Hij heeft (wederom) nog niets gehoord. Richard besluit opnieuw te bellen. Hij krijgt te horen dat de gesprekken zijn uitgesteld en dat hij later bericht ontvangt. Zijn enthousiasme ebt een beetje weg en hij begint eraan te twijfelen of dit een organisatie is waarvoor hij wil werken.

Een situatie als deze moet je als werkgever altijd willen voorkomen. Het sollicitatieproces is namelijk het eerste moment waarin (potentiele) nieuwe medewerkers in aanraking komen met jouw organisatie. Zij hebben zich, mede dankzij de arbeidsmarktcommunicatie, een beeld gevormd van de sector waterschappen en jouw specifieke organisatie. Maar komt dit beeld wel overeen met de werkelijkheid? De fase van werving en selectie is voor hen een eerste check. Natuurlijk is het ook voor jou het moment om te toetsen uit welk hout de kandidaat is gesneden. Voor beide partijen geldt: "Je krijgt maar één kans om een (goede) eerste indruk te maken".

3.1 STRATEGISCHE FUNCTIE VAN WERVING EN SELECTIE

Het is goed om je te realiseren dat de werving en selectie meer is dan alleen een uitvoerend proces. Werving en selectie heeft namelijk een grote strategische component. Aan de basis hiervan ligt de strategische personeelsplanning (SPP) van jouw organisatie. SPP geeft inzicht in zowel de benodigde kwaliteit als kwantiteit van het toekomstige personeelsbestand. Belangrijke input voor zowel je werving & selectie als de arbeidsmarktcommunicatie.

Met de input vanuit SPP kun je een strategische vraag zoals 'Gaan we werven voor bepaalde functies of zorgen we voor doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie?' beantwoorden. Hier ligt ook een verband met "staying onboard". Het creëren van doorgroeimogelijkheden is namelijk een 'pull factor' binnen waterschappen. Maar ook als jullie besluiten om extern te werven, ben je dankzij SPP beter in staat om vragen te beantwoorden en keuzes te maken ten aanzien van de werving en selectie. Denk aan: Welke capaciteiten zijn van belang? Op welke doelgroep richten we ons? Wat betekent dit voor het werven van kandidaten? Kies je voor een actieve of passieve wervingsstrategie? Of misschien gaan jullie wel voor een gecombineerde strategie, die varieert tussen doelgroepen. Het zijn belangrijke vragen om een solide basis te leggen voor de werving en selectie binnen jouw waterschap.

3.2 BASIS OP ORDE: HET WERVEN EN SELECTEREN VAN NIEUWE MEDEWERKERS

Gaan we intern of extern werven? Deze vraag wordt nog wel eens overgeslagen. Interne werving kan belangrijke voordelen met zich meebrengen (kennis van de organisatie, signaal naar medewerkers en minder kostbaar), maar natuurlijk ook nadelen (gebrek aan een frisse blik en impact op motivatie bij afwijzing).

Besluit je om extern te werven, dan is het belangrijk om te realiseren dat dit het moment is waarop wederzijdse verwachtingen worden gecreëerd. De volgende punten vormen daarbij een belangrijke basis:

- **Zorg voor een goede eerste indruk;** Cruciaal hierbij: tijdig en duidelijk communiceren gedurende het gehele proces. Niet alleen wanneer je een kandidaat uitnodigt (zoals in het bovenstaande voorbeeld), maar ook wanneer je iemand afwijst. En natuurlijk: kom je afspraken na.
- **Een duidelijke planning;** Solliciteren is altijd spannend. Duidelijkheid over het proces is daarom voor kandidaten heel erg prettig. Zorg dus voor een heldere planning. En natuurlijk: zorg dat mensen een duidelijk aanspreekpunt hebben.

Tip: Geef in de vacaturetekst aan wanneer sollicitanten bericht krijgen over de voortgang van hun sollicitatie. En voor een vlotte procedure: neem ook de data voor de sollicitatiegesprekken op in de vacature.

- **Maak een duidelijk, gedragen en actueel profiel voor de functie;** Zorg dat je samen met collega's en managers een duidelijk beeld hebt van wat de nieuwe medewerker mee moet brengen. Wees hierin realistisch. Een duidelijk en gedragen beeld geeft ook houvast bij het uiteindelijke keuzemoment.
- **Bereid het gesprek voor en stel de juiste vragen;** In de drukte van alle dag wil een goede voorbereiding op het sollicitatiegesprek er nog weleens bij inschieten. Toch is een goede voorbereiding essentieel. Bedenk daarom als selectiecommissie gezamenlijk wat je precies zoekt en met welke vragen je hiervan een beeld kan krijgen. Open vragen en het voorleggen van cases die zicht geven op de vaardigheden van de kandidaat kunnen hierbij helpen.

Aandachtspunt: Voorkom dat de kandidaat in een 'kruisverhoor' terecht komt. Zorg ervoor dat het echt een gesprek is. Spreek ook af wie de gespreksleider is en wie welke vragen stelt.

- **Zorg dat mensen een goed beeld krijgen;** Niet alleen jij moet een goed beeld krijgen van de kandidaat. Het is ook belangrijk dat de kandidaat een goed beeld krijgt van het waterschap en zijn toekomstige functie. Test dit beeld ook. Want hoe realistischer het beeld van de nieuwe medewerker is, des te groter is de kans dat hij of zij de juiste keuze maakt en in jouw organisatie weet te aarden.

3.3 INSPIRATIE VOOR DE WERVING EN SELECTIE

Hieronder volgen praktische tips, activiteiten en inspiratie om vorm en inhoud te geven aan jouw werving en selectie:

- Stel een corporate recruiter aan die het verhaal van jouw organisatie goed kan uitdragen.
- Kies je ervoor om intern te werven, zorg er dan voor dat je alle interne kandidaten spreekt. Steek de gesprekken met kandidaten die niet op de functie passen in als een ontwikkelgesprek (wat moet de medewerker ontwikkelen om in de toekomst wel een dergelijke stap te kunnen zetten).
- Zorg ervoor dat jouw sollicitant altijd een ontvangstbevestiging krijgt op zijn of haar schrijven. Zit de kandidaat bij de selectie? Bel hem/haar dan om dit te vertellen en geef alvast de datum en het tijdstip van het gesprek door.
- Zorg ervoor dat jouw vacatureteksten online goed vindbaar zijn (SEO-proof) en verbindt jouw social media kanalen aan jouw vacaturepagina zodat (potentiele) nieuwe medewerkers jouw organisatie kunnen volgen (en vacatures eenvoudig kunnen delen).
- Denk na over mobielvriendelijkheid; kunnen kandidaten eenvoudig een sollicitatie sturen via hun smartphone?
- Biedt ruimte voor een open sollicitatie. Kandidaten die hiervoor kiezen zijn vaak intrinsiek gemotiveerd om voor jouw waterschap te werken. Maak hier gebruik van. Een dergelijke sollicitatie kan via een brief,

maar ook meer proactief door bijvoorbeeld potentiële doelgroepen de kans te bieden om vragen in te sturen. De kandidaten met de meest originele vragen kun je uitnodigen om met bijvoorbeeld de Dijkgraaf van gedachten te wisselen.

- Zorg voor een persoonlijke en goed onderbouwde afwijzing. Laat de kandidaat zien dat je goed naar zijn sollicitatie hebt gekeken. Nodig hem/haar ook in de toekomst uit om weer te solliciteren.
- Gebruik het netwerk van je medewerkers om vacatures te verspreiden (referral recruitment).
- Pas je wervingsstrategie aan op de doelgroep. Denk daarbij niet alleen aan de tone of voice, maar ook de vorm de gesprekken en de inhoud hiervan. Zoek je bijvoorbeeld een kandidaat voor een creatieve functie zoals een content creator, wees dan ook creatief in de wijze waarop je jouw selectiemoment vormgeeft
- Maak een duidelijke en scherpe vacaturetekst die aansluit bij de doelgroep ('tone of voice'). Dit helpt ook met de zelfselectie aan de voorkant. Vergeet daarbij ook niet om naast de functie ook een indruk te geven van de organisatie (sfeer en cultuur) en het team.
- Benader potentiële medewerkers proactief. Mensen zijn lang niet altijd actief op zoek naar een andere baan, maar staan vaak wel open voor nieuwe kansen. Het is goed om hierbij te onthouden dat communiceren via WhatsApp of sms een effectieve manier is om contact te hebben en te houden met kandidaten.
- Maak gebruik van assessments. Mensen maken vaak keuzes op basis van een 'onderbuikgevoel'. Aan de hand van een assessment kun je de kwaliteiten van medewerkers vaststellen of juist aanknopingspunten vinden voor persoonlijke ontwikkeling.
- Naast de gebruikelijke intermediairs, kun je voor sommige vacatures ook werven via brancheorganisaties of onderwijsinstellingen. In het laatste geval liggen kansen omdat onderwijsinstellingen in steeds grotere mate worden afgerekend op hun aansluiting op de arbeidsmarkt.
- Kies altijd voor een open houding. Wees niet bang voor mensen die anders zijn, bedenk juist wat deze mensen het waterschap kunnen brengen.
- Zorg dat je je inspanningen monitort. Veel organisaties vergeten hun inspanningen op het gebied van werving en selectie te monitoren. Dat is een gemiste kans! Het kan je veel vertellen over bijvoorbeeld de beste vorm van een advertentie of welk platform het meest geschikt is voor specifieke doelgroepen.
- Salaris is nog altijd een belangrijke incentive voor mensen om te solliciteren, maar vergeet ook niet om de secundaire arbeidsvoorwaarden te benoemen, zoals: flexibele werktijden, mogelijkheid om thuis te werken, reiskostenregeling, goede pensioenvoorziening, persoonlijk ontwikkelbudget, Individueel keuzebudget voor extra salaris of verlof en doorgroeimogelijkheden.

Durf ook creatief te zijn

- Maak solliciteren laagdrempeliger. Het uitsturen van een sollicitatiebrief, gevolgd door een sollicitatiegesprek is al snel formeel. Biedt sollicitanten ook de mogelijkheid om een vrijblijvend gesprek over de vacature te hebben. Veel mensen voelen zich daar comfortabeler bij dan dat ze gelijk echt op sollicitatie moeten.
- Een sollicitatiegesprek met standaardvragen is niet de enige manier om gevoel te krijgen bij een kandidaat. Organiseer eens een kookworkshop. Een dergelijke activiteit kan je veel vertellen over kandidaten. Denk bijvoorbeeld aan communicatie en managementvaardigheden. Een rollenspel is een andere optie.
- Maak een filmpje van de dagelijkse werkzaamheden van de functie die je in wilt vullen. Geen betere manier om een realistisch beeld te schetsen. In het verlengde hiervan: Laat ook medewerkers aan het woord. Op deze manier kan de kandidaat zich alvast een beeld vormen over zijn of haar toekomstige collega's en weet deze beter waar hij of zij 'ja' tegen zegt.
- Is het selectieproces in het eindstadium? Laat het tweede (of derde) gesprek aansluiten op een lunch of een borrel met de mogelijke nieuwe collega's van de kandidaat. [Praktische tip: overval de kandidaat hier niet mee. Een sollicitatiegesprek is vaak al spannend genoeg. Kondig de mogelijkheid aan, maar laat de keuze aan de kandidaat].
- Bij werving en selectie ontkom je er niet aan om ook mensen af te wijzen. Organiseer een spreekuur waarin afgewezen kandidaten hun vragen kunnen stellen.



4. PREBOARDING

“Behoud het enthousiasme van het tekenmoment”

Voordelen preboarding

- Voorkomt twijfel
- Behoudt het enthousiasme van de nieuwe medewerker
- Zorgt voor commitment
- Straalt professionaliteit uit
- De medewerker is sneller op het gewenste kennisniveau

Yes! Jouw gedroomde kandidaat heeft de knoop doorgehakt, is akkoord met het salaris en de inkt onder het contract is droog. Iedereen is blij dat het gelukt is. De nieuwe medewerker barst van het enthousiasme en kan niet wachten om aan de slag te gaan. Ook de organisatie kijkt reikhalzend uit naar zijn of haar komst. Maar het duurt nog wel even voordat de nieuwe medewerker gaat beginnen, dus 'hop' we gaan over tot de orde (en drukte) van alledag. De nieuwe medewerker hoort niets meer. De euforie na het tekenen van het contract ebt weg en maakt plaats voor vragen. Hoe laat en waar moet ik mijn eerste werkdag zijn? Moet ik hierover zelf contact opnemen of ontvang ik een uitnodiging? Hoe zien mijn eerste dagen eruit? En is er eigenlijk iemand om mij de eerste weken te begeleiden?

Misschien herken je het bovenstaande wel uit eigen ervaring. Het komt meer dan eens voor dat de preboardingsfase op deze manier verloopt. Preboarding is de fase tussen het teken van de arbeidsovereenkomst en de eerste werkdag van de nieuwe medewerker. Deze fase biedt veel mogelijkheden om het enthousiasme van de nieuwe medewerker vast te houden en hem of haar een vliegende start te bezorgen. Tegelijkertijd kan een slechte preboardingsfase ervoor zorgen dat de twijfel toeslaat bij de medewerkers of zelfs terugkomt op zijn of haar beslissing en een ander aanbod accepteert. Het laatste is zeker geen ondenkbaar scenario in een krappe arbeidsmarkt met veel kapers op de kust die beoogde kandidaten steeds vaker proactief benaderen en verleiden.

Binnen de preboarding draait het eigenlijk om twee dingen: (1) informeren van de nieuwe medewerker en (2) het creëren van commitment. Geef je hier een goede invulling aan, dan straalt dat professionaliteit uit. En zeg nu zelf, welke medewerker wil niet in een professionele organisatie werken? Bij het informeren gaat het met name om het overbrengen van basiskennis en praktische informatie. Denk bijvoorbeeld aan onderwerpen zoals reiskosten, collectieve verzekeringen, diploma's of opleidingsmogelijkheden binnen het waterschap. Maar ook aan: hoe zit het waterschap in elkaar, wat doet een waterschap en welke verschillende locaties heeft het waterschap. Bij het creëren van commitment gaat het om het stimuleren van het informele contact met de organisatie voorafgaand aan de eerste werkdag. Niet alleen voelt de nieuwe medewerker zich hierdoor meer welkom en betrokken, het biedt ook veel mogelijkheden om de informatie gedoseerd aan te bieden.

4.1 PREBOARDING BINNEN WATERSCHAPPEN

De wijze waarop waterschappen invulling geven aan de preboarding verschilt sterk. De activiteiten lopen uiteen van het toesturen van het aanstellingsbesluit tot en met het aanbieden van apps met daarin informatie over een groot aantal thema's. Maar er zijn ook waterschappen die nog geen specifieke aandacht voor preboarding hebben.

Onderstaand benoemen we verschillende activiteiten waarmee je invulling kan geven aan de preboarding binnen jouw organisatie. Omdat beschikbare tijd en capaciteit meer dan eens een uitdaging vormt bij het invullen van de preboarding, hebben we in het overzicht ook aangegeven wat er minimaal nodig is binnen de preboardingsfase.

4.2 DE BASIS OP ORDE

- Creëer duidelijkheid
Zorg dat de nieuwe medewerker aan het einde van het arbeidsvoorwaardengesprek op zijn minst weet wanneer, hoe laat en waar hij of zij wordt verwacht. Is dit nog niet bekend maak dan een afspraak over wanneer de medewerker bericht kan verwachten. Zorg ook dat de nieuwe medewerker een contactpersoon heeft voor het stellen van vragen.
- Tijd over na het arbeidsvoorwaardengesprek? Maak alvast een rondje door het gebouw en/of stel voor aan directe collega's.
- Geef de nieuwe medewerker voordat hij/zij begint alvast een inkijkje in hoe de eerste dagen eruit gaan zien. Let op: zorg dat je de medewerker niet overlaadt met informatie.

4.3 EEN STAPJE EXTRA

Is er meer tijd en capaciteit voor handen? Denk dan ook aan de volgende sociale aspecten van preboarding:

Let op! Een belangrijk aandachtspunt is dat het faciliterend moet zijn. Niet elke nieuwe medewerker heeft evenveel tijd tussen het tekenen van zijn arbeidsovereenkomst en de start bij jouw organisatie. Biedt het dus aan, maar dwing het niet af.

- Zorg dat de directe collega's de nieuwe medewerker alvast verwelkomen. Dit zorgt niet alleen voor binding, maar biedt de nieuwe medewerker ook ruimte om op een laagdrempelige manier vragen te stellen in de preboardingfase. Het verwelkomen kan bijvoorbeeld door op LinkedIn alvast te 'connecten' of door te bellen.
- Organiseer een lunch tussen de nieuwe medewerker en zijn nieuwe collega's, zodat ze in een informele setting kennis met elkaar kunnen maken [Praktische tip: Laat het arbeidsvoorwaardengesprek aansluiten op de lunch of op een borrel en geef dit aan bij de kandidaat].
- Werkt jouw organisatie met buddy's/mentoren voor nieuwe medewerkers? Breng deze dan al voor de eerste werkdag van de nieuwe medewerker met elkaar in contact.
- Vinden er, voordat de nieuwe medewerker start, belangrijke teamactiviteiten plaats zoals een teamsessie, teamuitje of heidag? Nodig de nieuwe medewerker hier dan ook voor uit.
- Zorg (uiterlijk twee weken van tevoren) voor een extra contactmoment voor de praktische zaken. Komt de nieuwe medewerker eruit met het invullen van het papierwerk, het aanvragen van een VOG of heeft hij/zij nog andere praktische vragen?
- Zorg ervoor dat de medewerker direct of daags na het tekenen van zijn arbeidsovereenkomst een welkomstbericht ontvangt. Bijvoorbeeld in de vorm van een kaart met persoonlijke boodschappen van zijn nieuwe collega's of een bloemetje.

Minder persoonlijke maar zeer nuttige manieren om contact vorm te geven tijdens preboarding periode:

- Zorg voor een leuke foto van het tekenmoment en kondig de nieuwe medewerker alvast aan. Intern kan dat via bijvoorbeeld een bericht in de nieuwsbrief of op het intranet. Extern kun je gebruikmaken van de sociale media van de organisatie. Je bent als organisatie blij en trots met jullie nieuwe aanwinst. Draag dit ook uit.

Let op: Stem dit wel goed af met de nieuwe medewerker zodat deze genoeg tijd heeft om zijn huidige werkgever en collega's op de hoogte te stellen.

- Zet een app in als ondersteuning bij de preboarding. Een aantal waterschappen maakt (intensief) gebruik van een preboarding app en met succes. Het grote voordeel van een dergelijke app is dat de nieuwe medewerker in zijn eigen tijd en op zijn eigen tempo kennis kan maken met de organisatie. Een app biedt bovendien veel ruimte voor een interactieve beleving in de vorm van video, games, een quiz, etc. Mocht een app te kostbaar zijn, dan kun je ook gebruikmaken van een intranetomgeving.

Praktische tip: Denk hierbij wel aan de privacywetgeving. In veel gevallen kan een nieuwe medewerker pas op de dag van indiensttreding gebruikmaken van het intranet. Het kan dus raadzaam zijn om een aparte omgeving, eventueel achter een inlog, te creëren voor de preboarding.

- Heeft jouw organisatie een personeelsmagazine? Stuur deze dan alvast toe. Leuk voor de nieuwe medewerker, maar ook voor partner, kinderen, etc.

Tip: Laat de Dijkgraaf kort iets vertellen over de missie en visie van jouw waterschap en neem dit standaard op in het colofon.

- Stuur de nieuwe medewerker iets leuks toe, gerelateerd aan jouw waterschap. Laat je daarbij bijvoorbeeld inspireren door Rituals. Die sturen naar elke nieuwe medewerker twee pakketten met samples. Eén voor de medewerker en één om weg te geven. Te denken valt aan kaartjes voor een water(sport)activiteit op een bekend water in jouw waterschap, fietslampjes/ doppers met het logo van het waterschap of een notitieboekje met daarin mooie beelden van de gebieden en activiteiten die onder het waterschap vallen. Dit boekje kun je ook gebruiken om vakjargon op een leuke manier onder de aandacht te brengen, tips of leuke weetjes te delen.



5. ONBOARDING

"Voorkom dat de nieuwe medewerker afhaakt"

Voordelen onboarding

- De nieuwe medewerker voelt zich snel welkom
- De nieuwe medewerker is sneller op het gewenste kennisniveau
- De nieuwe medewerker is eerder productief

Eindelijk! Het is de eerste dag van de nieuwe medewerker. Hij kijkt al enkele weken uit naar zijn nieuwe baan. Bruisend van energie stapt hij binnen. Al snel blijken veel dingen niet geregeld. Het is nog even wachten op de bedrijfslaptop, het takenpakket is nog niet duidelijk en afspraken voor kennismakingen zijn nog niet gepland. En hoewel in de gesprekken het belang van eigen initiatief en een frisse blik werden benadrukt, blijkt na een paar weken dat de organisatie niet bepaald open staat om dingen anders aan de pakken. Nadat voor de zoveelste keer een idee wordt afgeschoten door zijn leidinggevende, begint de nieuwe medewerker toch wel heel erg te twijfelen.

Zonde! Het gebrek aan organisatie, verkeerde verwachtingen, onzekerheid en het gebrek aan steun van leidinggevenden zijn voor nieuwe medewerkers vaak belangrijke redenen om af te haken. 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. Het is dus niet alleen van belang dat er in de werving- en selectiefase realistische verwachtingen worden geschetst, het is ook belangrijk dat de invulling van de onboarding verder reikt dan de eerste dag van de nieuwe medewerker. Dat onboarding veel meer is dan het bijbrengen van kennis en vaardigheden komt duidelijk tot uiting in de schijf van vijf. De schijf van vijf biedt houvast bij het opzetten van een onboarding programma.

Let op! Onboarding is niet alleen belangrijk voor nieuwe medewerkers in vaste dienst. Het is bijvoorbeeld ook belangrijk trainees, stagiaires en externe inhuur (voor langere tijd) mee te nemen. Dit kan positieve effecten voor het werven van nieuwe medewerkers of omdat zij graag zelf willen blijven of positief spreken in hun netwerk.

5.1 DE SCHIJF VAN VIJF: VIJF KERN INGREDIËNTEN VOOR EEN GOEDE ONBOARDING

De schijf van vijf geeft de kern ingrediënten weer die in ieder onboarding programma terug zouden moeten komen. De manier waarop je hier invulling aangeeft kan verschillen. Dit is met name afhankelijk van het type en omvang van de instroom, de financiële mogelijkheden en de (organisatie)inrichting.



Praktische zaken; het is van belang dat de praktische zaken geregeld zijn. Denk hierbij aan zaken als instructies voor het kopieerapparaat, laptops of inlogcodes. Niets voelt namelijk zo onwelkom als niet kunnen inloggen op de eerste dag.

Functie inhoudelijke kennis; hierbij gaat het om de kennis die medewerkers nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. Vergeet dus je nieuwe medewerker niet te vertellen over werkprocessen binnen de organisatie, ook al lijken ze misschien nog wel zo vanzelfsprekend.

Werken bij het waterschap; dit betreft kennis van zowel de sector als het waterschap zelf. Denk bijvoorbeeld aan wat een waterschap doet en de kernwaarden van de organisatie. Dit maakt de overstap, zeker wanneer mensen uit een andere sector komen, naar het waterschap een stuk makkelijker.

Sociale netwerken en binding met het waterschap; het is belangrijk dat het onboarding programma sociale contacten en binding met collega's stimuleert en faciliteert. Dit is vooral belangrijk met het oog op het langdurig behouden van medewerkers.

Competenties; hierbij gaat het om een persoonlijk ontwikkelingsprogramma. Wat zijn de aspecten waarop nieuwe medewerkers zich willen (en moeten) ontwikkelen? Maar ook wat zijn de loopbaanpaden voor de nieuwe medewerkers? Dit laat zien dat je als waterschap bereid bent om in je nieuwe medewerkers te investeren. Daarnaast geeft het mensen zicht op hun doorgroeimogelijkheden. Dit biedt de basis om mensen voor langere tijd aan je te verbinden.

Tip: Doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden worden steeds belangrijker bij de keuze van nieuwe medewerkers voor een organisatie. Het is dus de moeite waard om dit ook al in vacatureteksten en sollicitatiegesprekken te benoemen.

5.2 HOE GEBRUIK IK DE SCHIJF VAN VIJF?

De onderdelen van de schijf van vijf vormen de basis van een effectief onboarding programma. De volgende vier stappen helpen je om de schijf toe te passen.

Stap 1: Breng per onderdeel in kaart wat de doelen zijn voor de nieuwe medewerker

Breng per onderdeel van de schijf in kaart wat de meer algemene (leer)doelen zijn die gelden voor alle nieuwe medewerkers. Maak ook op functieniveau inzichtelijk wat de belangrijkste (leer)doelen zijn. Op deze manier creëer je inzicht in wie en wat nieuwe medewerkers moeten kennen en kunnen. Het is van belang om ook de inhoudelijke afdelingen bij dit proces te betrekken.

Tip: Betrek in dit proces ook medewerkers die recent in dienst zijn gekomen.

Stap 2 : Bepaal de must have's en nice to have's voor de verschillende doelgroepen

Stap 1 levert naar verwachting een omvangrijke lijst aan (leer)doelen op. De beschikbare capaciteit van organisaties en medewerkers zijn vaak beperkt. Het is dus belangrijk om prioriteiten te stellen. Breng per doelgroep in kaart wat de "must have's" en wat de "nice to have's" zijn. Een secretaresse hoeft bijvoorbeeld niet alle veiligheidsregels te kennen, terwijl dit voor een buitendienstmedewerker wel essentieel is. Terwijl de missie, visie en activiteiten van het waterschap wel voor iedereen relevant zijn. Maak keuzes in de prioritering samen met de inhoudelijke afdelingen.

Stap 3: Denk na over het 'hoe'

De uitkomst van stap 2 is een selectie van "must have's" voor de verschillende doelgroepen. Hierin zal deels sprake zijn van overlap. De volgende stap is om te bepalen hoe je de kennis over gaat brengen. Het is goed om je hierbij te realiseren dat het overbrengen van informatie het meest effectief is wanneer je aansluit op de behoeften en belevingswereld van nieuwe medewerkers. Omdat de doelgroepen vaak zeer uiteenlopen is het vooral bij de algemene (leer)doelen van belang om een mix aan activiteiten en vormen aan te bieden. Hierdoor vergroot je de kans dat er een vorm tussen zit die de nieuwe medewerker past.

Tip: Zowel maatwerk als buddy's en meer algemene activiteiten als introductiedagen zijn uitgelezen kansen om informeel contact te stimuleren en de sociale onboarding te organiseren. Neem dit mee in de afweging wanneer je moeten kiezen tussen "fysieke activiteiten" of e-learning.

Stap 4: Bepaal wat je centraal organiseert en misschien lokaal faciliteert

Nu het duidelijk is op welke wijze je de informatie over wil brengen, is het zaak om na te denken over welke facetten je centraal organiseert en wat P&O lokaal kan ondersteunen. Zo is een introductiedag met rondgang langs de buitenlocaties logischerwijs een activiteit voor een P&O afdeling. Maar een inwerkprogramma moet eigenlijk opgepakt worden door de afdeling. Het is wel belangrijk dat P&O daarin een faciliterende rol pakt, bijvoorbeeld door het aanbieden van checklists of het ondersteunen of aanbieden van buddy cursussen.

Belangrijk uitgangspunt: *Onboarding kan alleen succesvol verlopen wanneer de activiteiten van in-, door- en uitstroom op elkaar én op de missie en visie van de organisatie zijn afgestemd. De nieuwe medewerker vormt zich namelijk vanaf het allereerste contact al een beeld van jouw organisatie. Dit betekent dat een goede onboardingstrategie zich niet alleen richt op de eerste maand(en) van een nieuwe medewerker, maar ook op de fase van werving en selectie. De 'reis' van de nieuwe medewerker begint namelijk al bij het lezen van de vacaturetekst.*

5.3 INSPIRATIE VOOR ONBOARDINGACTIVITEITEN

Succesvolle activiteiten vanuit de sector waterschappen:

- Organiseer een introductiedag met een busreis langs de verschillende locaties van het waterschap. Laat het ontvangst- en welkomstwoord door de directie en de dijkgraaf verzorgen.
- Maak van het afleggen van de eed en belofte een gedenkwaardig moment door er een familiedag van te maken. Eventueel aangevuld met een bezoek aan een locatie.
- Werk met buddy's. Dit biedt uitkomst wanneer leidinggevendenden te weinig tijd hebben. Let op: Een buddy is pas effectief wanneer deze over de juiste competenties beschikt. Ondersteun hem of haar daarom met een cursus of training.
- Laat de medewerker zichzelf voorstellen via het intranet. In tekst, beeld en/of vlog.
- Biedt een app aan met (interactieve) video's: verhaal van de dijkgraaf en collega's die zichzelf en de afdeling voorstellen. Maar denk ook aan praktische informatie over parkeerplaatsen, fietsenstalling, waar haal je benodigde spullen op, etc.
- Plan alvast afspraken in met voor de functie relevante mensen in de organisatie.
- Office Safari: Neem de nieuwe medewerker mee door het hoofkantoor en laat een medewerker van elke afdeling zijn of haar afdeling introduceren.
- Voorkom een informatie overload bij de nieuwe medewerkers door te werken met een modulesysteem: bespreek belangrijke thema's een per week in aparte modules.
- De democratiegame (zie www.waterschappen.nl) met daarin aandacht voor de politiek bestuurlijke verhoudingen.

Aandachtspunt: Binnen waterschappen is het de uitdaging om de mensen van de binnendienst en de buitendienst met elkaar te verbinden. Het loont dan ook de moeite om activiteiten te bedenken waarbij de medewerkers verschillende locaties aandoen. Bijvoorbeeld aansluiten bij werkoverleggen op andere locaties.

5.4 LAAT JE INSPIREREN DOOR ANDERE SECTOREN

- Geef nieuwe medewerkers een budget van 50 euro waarmee ze zichzelf bekend kunnen maken bij collega's.
- Wijs een BCF (Best Colleague Forever) aan.
- Zorg voor een gezamenlijke lunch op de eerste dag van de nieuwe medewerker.
- Onboarding Bingo: De nieuwe medewerker maakt kennis met zijn collega's aan de hand van een bingokaart met daarop voor zijn of haar functie relevante collega's.
- KISS-gesprek: In een gesprek kan de nieuwe medewerker benoemen wat er in de onboarding behouden moet blijven (keep), wat er verbeterd moet worden (improve), wat je kunt toevoegen (start) en waar je mee zou moeten stoppen (stop).
- Organiseer een speeddate met de hoofden/senioren van de verschillende afdelingen.
- 'Afdelingstour': organiseer een bijeenkomst á la collegetour waarbij nieuwe medewerkers vragen kunnen stellen aan bijvoorbeeld leidinggevenden of de dijkgraaf.
- Speurtocht: om het gebouw beter te leren kennen en collega's te kunnen vinden.
- Leer elkaar beter kennen tijdens een kookcursus (ook leuk als onderdeel van het werving en selectieproces).
- Maak gebruik van gamification om medewerkers wegwijs te maken in alle materie die bij hun nieuwe functie hoort.
- Laat nieuwe medewerkers, van verschillende afdelingen, samen een case oplossen. Dit vergroot de onderlinge band en stimuleert de integrale samenwerking.
- Laat mensen bij een introductiedag tweetallen maken en zich aan elkaar voorstellen. Zij moeten op hun beurt de andere persoon aan de groep voorstellen.
- 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.
- Maak een triviaant spel voor jouw waterschap met daarin de belangrijkste informatie die nieuwe (en eigenlijk ook bestaande medewerkers) moeten weten.
- Ga met je afdeling naar een escaperoom en los samen (tijdig) het vraagstuk op.
- Kom in beweging: ga sporten. Dit is niet alleen leuk om elkaar op een laagdrempelige manier te leren kennen, het draagt ook bij aan duurzame inzetbaarheid.



6. STAYING ONBOARD

"Een goed begin is het halve werk"

Voordelen van een goede 'staying onboard' aanpak:

- Mensen blijven betrokken en gemotiveerd
- Mensen blijven langer en beter inzetbaar
- Minderkosten voor werving & selectie omdat medewerkers langer blijven

Esmee werkt inmiddels alweer vier jaar voor het waterschap. Het gaat goed met haar. Ze vindt haar werk leuk, heeft fijne collega's en de werksfeer is top. Ze voelt de waardering van haar leidinggevende en merkt dat haar kennis en kwaliteiten serieus worden genomen. Ze heeft bovendien erg leuke projecten mogen oppakken. En toch knaagt er iets bij Esmee. Ze zou zo graag doorgroeien naar een positie met meer verantwoordelijkheid. Het gesprek daarover is ze een paar keer voorzichtig aangegaan. Maar het wil niet echt van de grond komen, bovendien moet het initiatief steeds bij haar vandaan komen. Redelijk onverwachts wordt ze nu door een ander bedrijf benaderd. Een dilemma, want het aanbod wat ze heeft gekregen is eigenlijk te goed om te weigeren....

6.1 BELANGRIJKE INGREDIENTEN BIJ STAYING ONBOARD

Een goed begin is echt nog maar het halve werk. Je kunt er alles aan gedaan hebben om de nieuwe medewerker een warm welkom te geven. Maar wil je de medewerker aan boord houden, dan moet je blijven investeren in de (arbeids)relatie. Blijf in gesprek met de medewerker zodat je zicht houdt op diens tevredenheid. Het voorbeeld van Esmee laat zien dat het belangrijk is dat medewerkers betrokken zijn (en blijven), passie hebben voor het werk wat ze doen en dat er oog is voor hun duurzame inzetbaarheid. Wil je dit bereiken, dan moeten medewerkers:

- **Een goede basis hebben;** Ontwikkelingsprogramma's en een goede onboarding zijn natuurlijk mooi, maar de basis moet wel op orde zijn. Denk hierbij aan de benodigde faciliteiten om het werk uit te voeren, werkdruk, werkprivé-balans, arbeidsvoorwaarden en ga zo maar door. Het is belangrijk om te zorgen dat leidinggevendenden over dit soort thema's met hun mensen in gesprek blijven.
- **Zich thuis voelen;** Het is belangrijk dat medewerkers zich thuis voelen in zowel het team als de organisatie. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een stuk identificatie met de organisatiedoelen en een goede werksfeer. Een cruciale rol is hierbij weggelegd voor de leidinggevende. Het is belangrijk dat deze een betrokken en open houding heeft, met oprechte aandacht voor de inbreng en het wel en wee van de medewerkers. Een mismatch met de leidinggevende is een van de belangrijkste redenen waarom mensen bij een werkgever vertrekken.

Tip: Naast de formele gesprekken en contacten doen (HR-)managers er verstandig aan om zoveel mogelijk contact te maken met de medewerkers. Loop rond, praat tijdens de lunch, de vrijdagmiddag borrel of een teamuitje eens losjes over waar behoefte aan is. Zo kom je vaak veel meer te weten.

- **Het gevoel hebben dat ze van toegevoegde waarde zijn;** Voor veel mensen is zingeving heel belangrijk. Het is daarom van belang dat medewerkers begrijpen wat hun bijdrage is aan het grotere geheel. Maar ook dat ze hun kennis en vaardigheden optimaal kunnen inzetten. Het stellen van heldere, haalbare en uitdagende doelen helpt hierbij.
- **Ontwikkelingsmogelijkheden zien;** Met de verschuiving van 'life-time employment' naar duurzame inzetbaarheid is de nadruk steeds meer op zowel loopbaan- als persoonlijke ontwikkeling komen te liggen. Het is belangrijk voor medewerkers om te zien dat zij zich binnen het waterschap kunnen blijven ontwikkelen en doorgroeien (Verticale ontwikkeling voor de verdieping van kennis en vaardigheden en horizontale ontwikkeling voor verbreding). Maak hierover duidelijke afspraken.

Tip: *Stel een mobiliteitsadviseur aan die zicht kan houden op de ontwikkelwensen en mogelijkheden van medewerkers.*

6.2 IK HEB ALLES GEDAAN, EN TOCH VERTREKT DE MEDEWERKER?

Soms heb je er alles aan gedaan, maar kiest een medewerker er toch voor om te vertrekken. Het is hierbij belangrijk om twee dingen te realiseren:

1. Een cv met één werkgever is tegenwoordig niet meer gebruikelijk. Het kan zelfs slecht uitpakken als je kijkt naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De kans is dus groot dat medewerkers, zeker diegene die jong in dienst zijn gekomen, een uitstapje willen maken. Maar als ze een mooie medewerkersreis hebben gehad, zullen ze zeker ambassadeurs van jouw organisatie worden

Let op: *Het hoeft geen probleem te zijn wanneer medewerkers weggaan. Het is wel van belang dat je zorgt voor een gezonde balans tussen medewerkers die blijven en die vertrekken.*

2. Er kan sprake zijn van een verschil tussen de boodschap zoals jij deze bedoeld hebt en de interpretatie van deze boodschap door een medewerker. Je kan dingen nog zo goed bedoelen, als de ontvanger ze anders interpreteert houdt het al snel op. Zorg daarom dat je (structureel) goed in gesprek blijft met medewerkers en zicht blijft houden op hoe tevreden zij zijn. Waar lopen ze tegenaan? Waar liggen hun behoeften?

Let op: *Communiceer duidelijk wat je met de input doet. Doe je er niets mee? Onderbouw dat dan, anders voelen medewerkers zich niet serieus genomen.*

6.3 INSPIRATIE VOOR STAYING ONBOARD

Er is dus niet zoiets als één ingrediënt wat ervoor zorgt dat mensen trouw blijven aan jouw organisatie. Meerdere aspecten zijn van belang. Cruciaal zijn: oprechte aandacht en in gesprek blijven met medewerkers. Maar waar moet je nu op letten en welke dingen kun je doen om mensen betrokken te houden en te binden aan jouw organisatie?

- Het klinkt misschien als een 'open deur', maar zorg dat de basisfaciliteiten op orde zijn. Laptops, telefoons of andere middelen die men nodig heeft moeten beschikbaar zijn en (blijven) functioneren. Niets is zo frustrerend als je hierdoor je werk niet goed kunnen uitvoeren.
- Zorg voor aandacht voor de werk-privé balans. Let op! Voor iedereen ligt deze balans anders. Dus hanteer geen vaste maatstaven, maar geef iedereen de ruimte om zijn weg hierin te vinden. Dit sluit ook aan bij flexibel werken. Geef mensen de ruimte om hier zelf invulling aan te geven, maar zorg wel dat er goed met elkaar wordt afgestemd.
- In lijn met de werk-privé balans, maar net iets anders, is belastbaarheid. Iedereen heeft een andere belastbaarheid. Houd daar ook rekening mee. Dit hangt samen met de werkdruk die mensen ervaren. Mocht je klachten krijgen over de werkdruk, neem deze dan serieus en ga samen met medewerkers op zoek naar oplossingen.
- Zorg voor transparantie; Het gaat niet alleen om geld, maar het is natuurlijk wel belangrijk dat je arbeidsvoorwaarden marktconform zijn en dat je zorgt voor een transparant beloningsbeleid.

Aandachtspunt: *Het salaris is heel vaak niet de reden waarom mensen uitkijken naar een andere baan. De belangrijkste reden voor een vertrek is vaak de leidinggevende. Waardering – in zingeving en respect – voor het werk wat ze doen vinden medewerkers vaak belangrijker dan het geld wat ze verdienen.*

- Zorg voor een goed management development programma. Leidinggevend zijn namelijk de cruciale schakel in het behouden van medewerkers. Het is dus belangrijk dat je je leidinggevend helpt om hun vaardigheden verder te ontwikkelen.
- Leren en ontwikkelen op maat. Kies niet voor een 'one-size fits all' aanpak. Beoordeel samen met de medewerker zijn of haar vaardigheden en maak samen een ontwikkelingsplan. Dit kan bestaan uit trainingen en opleidingen, maar bijvoorbeeld ook uit het invullen van een specifieke rol waarbinnen de medewerker zich wil ontwikkelen. De medewerker zal een dergelijke aanpak meer waarderen en daardoor gemotiveerder zijn.
- Zorg dat (nieuwe) medewerkers een beeld hebben van hoe zij zich binnen de organisatie kunnen (en willen) ontwikkelen. Als medewerkers bepaalde ambities uitspreken, geef dan ook aan wat zij moeten doen om die ambitie te realiseren en maak daar duidelijke afspraken over.

Tip: *Niet elke organisatie heeft evenveel doorgroeimogelijkheden. Denk daarom ook aan mogelijkheden naast de primaire functie van medewerkers. Liggen er binnen de organisatie geen mogelijkheden? Geef mensen dan de ruimte buiten de organisatie, bijvoorbeeld door werk te doen als ZZP'er.*

- Werk en ontwikkel vanuit talenten. Iedereen heeft bepaalde talenten. Inzetten en werken vanuit die talenten geeft veel positieve energie.
- Zorg voor een young professional programma. Dit kan binnen je organisatie zijn, maar ook in samenwerking met andere waterschappen. Vergeet deze programma's ook niet te evalueren en bij te stellen.
- Veel ontwikkeltrajecten richten zich of op young professionals of op leidinggevend. Maar je hebt nog zoveel meer potentieel in de organisatie. Zorg dat je dus ook ontwikkeltrajecten of faciliteiten hebt voor mensen die in het midden of misschien wel langzaam richting het einde van hun carrière gaan. Want vergeet niet! Iemand van 57, kan nog 10 jaar van toegevoegde waarde zijn voor jouw organisatie. Vergeet dus niet om ook hen te blijven faciliteren en te stimuleren.
- Betrek medewerkers bij het nemen van besluiten. Bijvoorbeeld het vaststellen van de jaarplanning van de afdeling of het team, het aanstellen van managers, etc. Maar stel bijvoorbeeld ook individuele doelen samen vast. Het is namelijk belangrijk dat mensen zich serieus genomen voelen. Dit zorgt voor commitment en loyaliteit.
- Autonomie is belangrijk voor medewerkers. Maar autonomie geven is wat anders dan mensen het zelf uit laten zoeken. Stel daarom samen met de medewerkers duidelijke kaders en geef ze binnen deze kaders alle ruimte.
- Creëer een positieve feedback cultuur. Zorg ervoor dat leidinggevende en medewerkers elkaar complimenteren als dingen goed gaan. Leuk om te zeggen en leuk om te horen! Dit zorgt ervoor dat mensen zich gewaardeerd voelen. En natuurlijk gaan er dingen ook wel eens iets minder goed. Ga dan niet op zoek naar 'een schuldige', maar kijk samen hoe het een volgende keer beter kan. Het wijzende vingertje is namelijk vaak minder effectief.
- Zorg voor goede banden binnen de organisatie en binnen de teams. Als mensen een goede, persoonlijke band met elkaar hebben, dan zijn ze bereid om dingen voor elkaar te doen. Vriendschappelijke (werk)relaties zorgen er bovendien voor dat mensen langer behouden blijven. [Denk aan: team- en afdelingsuitjes en het faciliteren van personeelsclub(s).
- Deel je successen breeduit en vier deze ook. Dit zorgt voor trots, saamhorigheid (we hebben het voor elkaar gebokst!) en daarmee ook voor een positieve sfeer.
- Het klinkt misschien gek, maar een goede arbeidsmarktcommunicatie (en imago) van de werkgever heeft ook een belangrijke rol in het behouden van medewerkers. Want wie wil nou niet onderdeel zijn van een organisatie, waar iedereen graag wil werken of een duidelijke maatschappelijke impact heeft? Denk bijvoorbeeld aan de bijdrage die het waterschap levert aan het klimaatvraagstuk.
- Zicht blijven houden op de tevredenheid van jouw medewerkers? Combineer dan de persoonlijke gesprekken met een (periodiek) medewerkerstevredenheidsonderzoek. Dit kan je inzicht geven in welke maatregelen je op organisatie- of afdelingsniveau moet nemen.



7. OFFBOARDING

“Veel meer dan het afwikkelen van praktische zaken”

Voordelen offboarding

- Zorgt ervoor dat je waardevolle feedback ontvangt
- Zorgt voor een goede afhandeling van administratieve zaken
- Je bouwt aan een blijvende relatie (bijvoorbeeld via een alumni netwerk)
- Je waarborgt kennis en ervaring in de organisatie

De 27-jarige Merel krijgt na twee jaar bij het Waterschap een kans om een mooie loopbaanstap te zetten. Na veel wikken en wegen kiest ze voor een stap naar een ingenieursbureau. Ook oudgediende Ben gaat de organisatie verlaten. Na bijna 35 jaar gaat hij met pensioen. Of het nu gaat om Ben, die na 35 jaar trouwe dienst met pensioen gaat, of high potential Merel die een nieuwe loopbaanstap zet, het is ontzettend belangrijk dat je als organisatie op een goede manier afscheid neemt. Of nog beter, dat je op een goede manier ‘tot ziens!’ zegt.

Met het oog op het vinden en binden van nieuwe medewerkers is de laatste indruk even belangrijk als de eerste. En voor beide geldt dat je als organisatie maar één kans krijgt om het goed te doen. Ga je goed met het afscheid van een medewerker om, dan blijven oud-medewerkers ambassadeurs van jouw organisatie. Belangrijk, want je weet nooit in welke hoedanigheid je elkaar later weer tegenkomt. Misschien maakt Merel wel onderdeel uit van een groot netwerk van high-potentials en kan ze het Waterschap aanbevelen binnen dit netwerk (referral recruitment). Ook kan het zomaar zijn dat Merel in de toekomst - met jaren meer werkervaring en kennis - terugkeert naar het Waterschap (boomerang recruitment). Een slecht offboardingstraject kan daarentegen de meest positieve werkervaringen volledig tenietdoen.

Kort samengevat omvat offboarding het hele proces omtrent het vrijwillig of gedwongen vertrek van medewerkers. Als organisatie heb je daarbij twee belangrijke vragen te beantwoorden. Op de eerste plaats: Hoe wil je dat de medewerker jouw organisatie herinnert? Maar de tweede vraag is minstens even belangrijk, zo niet belangrijker: Wat wil je als organisatie uitstralen naar jouw medewerkers? De wijze van afscheid nemen zegt namelijk veel over de organisatie. Neem je als organisatie met zorg afscheid van een collega, dan straalt dit ook af op de mensen die ‘achterblijven’.

Helaas komt het in de praktijk nog regelmatig voor dat de vertrekkende medewerker het predikaat ‘Niet meer belangrijk’ krijgt. En voor veel organisaties geldt dat offboarding nog in de kinderschoenen staat. Dit laatste zien we ook terug binnen de Waterschappen. Er is met name aandacht voor de praktische zaken van offboarding, zoals het inleveren van telefoons, laptops en de eindafrekening. In enkele gevallen is er aandacht voor exitgesprekken. Maar de output van deze gesprekken worden niet of nauwelijks gebruikt om de medewerkersreis te verbeteren.

7.1 BELANGRIJKE INGREDIËNTEN BIJ OFFBOARDING

Maar hoe geef je nu vorm aan offboarding? Voor welke zaken moet er aandacht zijn en op welke manier kun je er een goede (en leuke) invulling geven? Er zijn een aantal stappen die je als organisatie altijd moet zetten:

1. **Communiceer het vertrek:** Informeer relevante afdelingen zoals HR, ICT en de salarisadministratie. Wanneer nodig, kun je hierbij ook de reden van het vertrek communiceren.
2. **Papierwerk:** We ontkomen er niet aan. De medewerker moet zijn of haar baan formeel opzeggen. Dit kan per brief of per mail. Of bij ontslag, moet de organisatie dit uiteraard ook formaliseren.
3. **Start de kennisoverdracht:** Offboarding heeft veel impact. Voor werknemer én werkgever. De medewerker vertrekt, maar ook in de toekomst wil je als organisatie gebruik kunnen maken van zijn of haar kennis. Een goede overdracht is dan ook erg belangrijk voor het borgen van de kennis in jouw organisatie.

Tip: Probeer een fysiek overdrachtsgesprek te realiseren tussen de vertrekkende medewerker en de nieuwe medewerker.

4. Exitgesprek: Durf te leren van je exitgesprekken. Je kunt inzicht krijgen in belangrijke pull- en pushfactoren. Leerzame feedback waarmee je jouw organisatie weer naar een hoger niveau kunt brengen. Het is belangrijk dat deze feedback ook bij het management terecht komt. Daarnaast bepaalt het exitgesprek in grote mate het gevoel dat de vertrekkende medewerker overhoudt aan zijn offboarding.
5. Teruggave bedrijfsmiddelen: Vanzelfsprekend moeten de door de organisatie verstrekte middelen zoals laptops, telefoons, auto, toegangspassen of sleutels weer worden ingeleverd.

Tip: Denk ook aan het stopzetten van e-mailaccounts en het blokkeren van de toegang tot bedrijfsapplicaties.

6. De losse eindjes: Controleer of het offboardingsproces goed verloopt. Zorg dat de vertrekkende medewerker niet meer wordt meegenomen in komende vergaderingen, spreek met de overige medewerkers en zorg ervoor dat de medewerker zijn of haar werkplaats opruimt.
7. Zorg voor een formeel afscheid: Organiseer altijd een formeel afscheidsmoment. Maak er een feestje van met de collega's. Heeft de vertrekkende medewerker daar geen behoefte aan, organiseer dan een ander formeel moment. Laat nooit iemand zonder een afscheid de deur uit lopen.

7.2 INSPIRATIE VOOR OFFBOARDING

We weten nu welke stappen we in ieder geval moeten doorlopen. Maar hoe zorgen we er nou voor dat een medewerker met een goed gevoel de deur achter zich dicht trekt? En dat je als organisatie zo min mogelijk verlies van kennis hebt? Denk bijvoorbeeld aan:

- Offboarding-checklist: Net als bij onboarding kun je ook bij offboarding een checklist maken voor de laatste dagen. Hierop staan natuurlijk facilitaire zaken als inleveren pasjes, laptop en auto. Maar vergeet niet om ook afzwaaiengesprekken en overdrachtsmomenten in te plannen met collega's en externe relaties. Een dergelijke checklist biedt ook leidinggevenden handvatten voor de offboarding.
- Fysiek overdrachtsgesprek: Koppel de vertrekkende medewerker aan zijn vervanger. De vertrekkende medewerker krijgt zo waardering voor zijn werk en weet dat zijn vervanger daadwerkelijk mee krijgt waaraan hij of zij gewerkt heeft. De nieuwe medewerker wordt wegwijs gemaakt en kan bij onduidelijkheden direct doorvragen. Bovendien draagt dit bij aan het borgen van de kennis in jouw organisatie.
- Offboardingscollege: Laat de vertrekkende medewerker informatie, tips en aandachtspunten delen in een kenniscollege. Niet alleen waardeer je de vertrekkende medewerker hiermee, je behoudt ook de kennis voor jouw organisatie.

Tip: Spreek niet meer over ex-medewerkers maar over alumni. Dat zijn mensen die zonder jou verder gaan, maar die hoe dan ook altijd een beetje DNA van jouw organisatie met zich mee blijven dragen.

- Alumninetwerk: Contact blijven houden met oud-medewerkers kan een organisatie veel brengen. Blijf je in contact, dan blijf je ook toegang houden tot hun (soms specialistische) kennis, hun ervaring en netwerk. Daarnaast zijn deze medewerkers in staat om het actuele verhaal van jouw organisatie te vertellen.

Concrete toepassingen: Nodig alumni uit om kennis te delen, bijvoorbeeld om mee te denken over nieuwe producten of diensten. Laat gepensioneerde medewerkers het inwerktraject verzorgen van nieuwe medewerkers (bezoeken van projecten en externe locaties). Of zet een online alumni-netwerk op. Een dergelijk netwerk is dankzij de sociale netwerksites eenvoudig op te zetten en te onderhouden.

- Aandacht via Social Media (wanneer passend): Bedank de vertrekkend medewerker voor zijn of haar inzet via een bericht op LinkedIn of reageer op het bericht dat de vertrekkend medewerker plaatst op het moment dat hij/zij start bij een nieuwe werkgever.
- Stuur een kaart: Is het bekend wanneer en waar de medewerker zijn loopbaan vervolgt? Stuur dan een kaartje met succeswensen op de dag dat de medewerker daar start. Is het onbekend waar de nieuwe medewerker heen gaat? Stuur dan na het afscheid een 'Bedankt! en Succes!' kaartje naar het huisadres.
- Training 'omgaan met pensioen': Gaat een medewerker met pensioen? Dan verandert zijn of haar leven drastisch. Hoe ga je daarmee om en hoe bereid je je hierop voor? In deze training worden medewerkers voorbereid op het pensioen.
- Bel nog eens: Uit het oog, maar niet uit het hart. Neem na een maand eens telefonisch contact op. Hoe gaat het met de medewerker? Hoe heeft hij/zij de laatste dagen ervaren? Is de medewerker goed terecht gekomen?
- "EHBO"-pakketje voor de oud-medewerker om de eerste week bij zijn nieuwe werkgever goed door te komen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan geschreven berichten van oud-collega's, wat lekkers e.d.

8. IMPLEMENTEREN: HOE ZORG JE DAT HET EEN SUCCES WORDT?

“De medewerkersreis is geen feestje van HR, maar de zaak van de hele organisatie”

Zo! Na hard werken ligt er een mooie aanpak voor het pre-, on- en offboardingstraject. De organisatie hoeft deze alleen nog even te omarmen en uiteraard moeten de verschillende onderdelen uitgevoerd worden. Tot jouw spijt zie je de aandacht verzanden en geven afdelingen er een eigen invulling aan.

Helaas is bovenstaande nog te vaak de realiteit. P&O adviseurs van waterschappen worstelen met de vraag hoe ze de medewerkersreis het beste kunnen vormgeven. Hoe borg je nou dat warme welkom? Wij delen een aantal belangrijke factoren voor een succesvolle implementatie. Het belangrijkste uitgangspunt daarbij is dat de medewerkersreis geen feestje is van HR, maar de verantwoordelijkheid van de hele organisatie. Kortom: zorg ervoor dat alle belangrijke stakeholders, uit alle lagen van de organisatie, worden meegenomen bij de ontwikkeling van jouw aanpak.

Succesfactor 1: Zorg dat iedereen het gevoel van urgentie deelt.

Het belang en de moeilijkheid van het vinden, binden en behouden van nieuwe medewerkers staat door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt steeds meer op de voorgrond. Dit betekent echter niet dat iedereen binnen de organisatie dezelfde urgentie ervaart. Missie werk en de neuzen dezelfde kant op krijgen is daarom een belangrijk onderdeel van het opzetten en implementeren van een medewerkersreis.

Succesfactor 2: Betrek de stakeholders in de organisatie gedurende het hele proces

Het vormgeven, implementeren en borgen van een goede ervaring van (nieuwe) medewerkers vraagt een inspanning van de hele organisatie. Denk aan: HR (centrale coördinatie), facilitair (pasjes telefoons), communicatie, teamleiders (leerdoelen en toestemming) en verschillende secretariaten (ontvangst nieuwe medewerkers, plannen van afspraken). Werk daarom met een werkgroep waarin mensen van de verschillende afdelingen een plaats hebben. Dit is belangrijk in het kader van draagvlak en voor het ophalen van input. Maar het zorgt ook voor goede contacten binnen de verschillende afdelingen en korte lijntjes. Uiteraard is het wel van belang dat de deelnemers intrinsiek gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren.

Succesfactor 3: Maak gebruik van de energie die er al is

Binnen veel waterschappen, ook in de waterschappen waar weinig centraal is geregeld, nemen mensen zelf het initiatief om mensen zo goed mogelijk te onboarden. Ook komt het voor dat wanneer P&O start met het vormgeven van de medewerkersreis, mensen zelf al op de afdelingen aan de slag gaan. Hierdoor kunnen er veel opzichzelfstaande initiatieven ontstaan. Hoewel dit met het oog op uniformiteit van de medewerkersreis minder wenselijk is, adviseren wij deze energie te omarmen. Maak een pilot van dergelijke initiatieven. Werkt het? Rol het dan uit binnen andere afdelingen. Werkt het niet, dan is men ongetwijfeld enthousiast om over een andere invulling mee te denken.

Succesfactor 4: Zorg voor commitment van het hoger management

Ook het hoger management moet aan boord zijn. Commitment op het hoogste niveau is belangrijk voor het vrijmaken van capaciteit en middelen. Bovendien zal de Dijkgraaf en de directie dan eerder bereid zijn om tijd vrij te maken in agenda. Bijvoorbeeld om mede invulling te geven aan de introductiedag.

Succesfactor 5: Bepaal samen hoe je wilt dat de medewerkersreis eruit ziet

Bepaal met elkaar jullie stip op de horizon. Hoe moet de medewerkersreis eruitzien? Hoe moeten de nieuwe medewerkers denken over de organisatie en hoe wil je de mensen ontvangen? Bedenk hierbij ook wat hiervoor geregeld moet zijn.

Succesfactor 6: Breng de huidige stand van zaken in beeld

Jullie hebben de stip op de horizon bepaald. De volgende stap is om te bepalen hoe jullie daar gaan komen. Het is dan belangrijk om zicht te hebben op waar jullie nu staan met de medewerkersreis. Dit kan aan de hand van een medewerkersarena. Nodig hiervoor mensen uit alle lagen van de organisatie uit en zorg dat deze mensen met elkaar de verschillende fasen van onboarding vertegenwoordigen. Bij voorkeur zorg je hierbij ook voor een verdeling in veel en weinig werkervaring.

In een medewerkersarena laat je medewerkers die recent in dienst zijn gekomen hun verhaal vertellen. De andere collega's stellen open vragen om zodoende meer zicht te krijgen op de ervaringen van de nieuwe medewerkers. Op deze manier kun je belangrijke momenten (ook wel touch points genoemd), die van invloed zijn op de medewerkersreis, in kaart brengen. Vragen die tijdens de sessies aan bod kunnen komen zijn (Let op: deze lijst is indicatief):

- Wat was de eerste indruk van de nieuwe medewerker op basis van de vacature en website van het waterschap?
- Wat waren de ervaringen van de nieuwe medewerkers in het sollicitatieproces? Hebben de ervaringen tijdens het sollicitatieproces het beeld dat de nieuwe medewerker van het waterschap veranderd?
- Hoe hebben de nieuwe medewerkers de eerste maanden ervaren?
- Op welke punten voldoen de ervaringen aan de verwachtingen en waar niet?
- Waar liepen de nieuwe medewerkers in de uitvoering van hun werk tegenaan?
- Wat waren belangrijke verwonderpunten in de verschillende fasen van de medewerkersreis?
- ...

Succesfactor 7: Bepaal samen met de andere stakeholders de prioriteiten

Het vormgeven van een medewerkersreis is complex en bevat veel verschillende elementen. Daarom is het belangrijk om samen met andere stakeholders de prioriteiten te bepalen. Gebruik hierbij ook de input van medewerkers die recentelijk in dienst zijn gekomen. Een bloemetje in de preboarding fase heeft misschien minder prioriteit dan zorgen dat iedereen zijn laptop en telefoon heeft op de eerste dag.

Succesfactor 8: Zorg voor eigenaarschap

Breng samen met de stakeholders de taken en rollen uit de medewerkersreis in beeld. Leg deze vast in een draaiboek. Dit geeft duidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is. Bovendien is het een handige tool om te monitoren of de afgesproken taken daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Tip 1: Zorg dat ook het actualiseren van de medewerkersreis als taak is opgenomen.

Tip 2: Kijk je wat je kunt automatiseren.

Succesfactor 9: Monitor en evalueer!

In de praktijk geven nog maar weinig waterschappen invulling aan monitoring en evaluatie. Ook ontbreekt er in sommige gevallen inzicht in de ervaringen van nieuwe medewerkers. Je hebt deze input echter wel nodig om te weten wat er werkt en hoe je de medewerkersreis kunt verbeteren. Zorg dus dat je antwoord krijgt op de vraag: Doen we de juiste dingen? En doen we de juiste dingen goed? Een aantal tips:

- Ontwerp een monitorings- en evaluatiesysteem voor de gehele medewerkersreis.
- Zorg dat in dit systeem zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens worden opgenomen.
- Kwalitatief kun je vormgeven door de inzet van medewerkersarena's, groepsgesprekken of individuele gesprekken met leidinggevenden.
- Kwantitatief kun je vormgeven door gebruik te maken van registratiegegevens (doorstroom per doelgroep,

leeftijd e.d.) en door het uitzetten van een survey.

- Veel app's hebben een evaluatiefunctie. Maak daar actief gebruik van.
- Zorg dat het evalueren niet bij praten blijft. Maak na afloop van elke evaluatie een actiepuntenlijst en maak voor elk punt iemand verantwoordelijk.

A&O-fonds Waterschappen

Postbus 11560

2502 AN Den Haag

070 763 00 20

info@aenowaterschappen.nl

www.aenowaterschappen.nl

