



ARTIKEL

A&O-fonds Waterschappen

Contactpersoon

Bart de Zwart | Programmamanager
bart.dezwart@aenowaterschappen.nl | 06 552 822 95

DE PRAKTIJK

SECTOR WATERSCHAPPEN

Nummer 12 | maart 2020

Jeukwoord als basis voor behoud van medewerkers

“Medewerkersreis Waterschappen voorkomt dweilen met de kraan open”

De term ‘onboarding’ komt inmiddels voor op een hoop lijstjes met ‘jeukwoorden’. Columniste Japke-d van het NRC weidde er onlangs zelfs een volledige column aan. Haar vraag: Moeten we niet kijken naar een meer passende - minder ‘jeukende’ - term zoals inwerken, introductieperiode of introductieprogramma? Een zinloze discussie zegt Daphne van Kleef, gepromoveerd op organisatiesocialisatie en trekker van de recent gelanceerde handreiking Medewerkersreis Waterschappen. “Ik moet altijd een beetje lachen om de semantische en definitie discussies over wel of geen onboarding, wel of geen employee journey. Deze discussies gaan voorbij aan hetgeen waar het werkelijk om gaat. Namelijk: hoe zorgen we ervoor dat nieuwe medewerkers zich welkom voelen, binding krijgen met de organisatie en snel inzetbaar zijn?”

Een belangrijke uitdaging voor veel organisaties is om de juiste medewerkers te vinden, te binden en te behouden voor de organisatie. En die opgave wordt een steeds grotere uitdaging. De tijd dat werkgevers de dienst uitmaakten op de arbeidsmarkt ligt namelijk 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. Ook binnen de sector waterschappen. De meeste organisaties in deze sector 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. Daphne: “Voor de waterschappen geldt dat dit onderwerp tot voorkort nauwelijks speelde. Maar de vergrijzing neemt toe en daarmee ook de uitstroom van medewerkers. Daarbij geldt voor de waterschappen dat de krapte zorgt voor concurrentie wanneer het gaat om specifieke technische functies. Tel je daar de jacht op talent bij op, dan weet je dat je als sector aan de bak moet.”

Kees Stoutjesdijk
“We kunnen het ons niet veroorloven dat nieuwe medewerkers weer snel vertrekken.”

DE PRAKTIJK

NUMMER 12 | MAART 2020

Handreiking

Het A&O-fonds Waterschappen heeft deze handschoen opgepakt. Om waterschappen te ondersteunen en te faciliteren in hun 'strijd' op de arbeidsmarkt richtte ze het platform arbeidsmarktprofilering op. Het doel van dit platform is om de waterschapsector steviger te profileren op de (regionale) arbeidsmarkt, onder andere door aandacht te hebben voor de onboarding van nieuwe medewerkers. Eén van de deelnemers aan dit platform is Kees Stoutjesdijk, senior adviseur HR bij het Waterschap Hollandse Delta. Binnen zijn organisatie maakt Kees zich hard voor onboarding. Hij twijfelde dan ook geen moment toen hem door het A&O-fonds werd gevraagd om mee te werken aan de ontwikkeling van een handreiking voor waterschappen. "We kunnen het ons als organisatie, of eigenlijk als sector, niet veroorloven dat nieuwe medewerkers (te snel) de organisatie weer verlaten. En het mes snijdt natuurlijk aan twee kanten. Door samen als waterschappen naar dit vraagstuk te kijken, kom ik ook weer op andere ideeën en inzichten. Bijvoorbeeld de cruciale rol die onze teamleiders hebben in het hele proces van onboarding. Deze kennis kan ik weer verwerken in onze eigen aanpak. De denkkracht van een ander is gewoon pure winst."

OVER DE HANDREIKING MEDEWERKERSREIS WATERSCHAPPEN

"Met de handreiking waterschappen bieden we waterschappen inspiratie en handvatten om invulling te geven aan hun eigen medewerkersreis. Ben je als organisatie al een eind op weg? Dan kun je de input uit de handreiking gebruiken om de medewerkersreis verder aan te scherpen", vertelt Daphne van Kleef. De handreiking is een product door en voor de sector waterschappen. Met 17 waterschappen werden gesprekken gevoerd en een viertal waterschappen sloten aan in een verdiepende sessie. "Dankzij de medewerking van de vele waterschappen hebben we goed zicht op de actuele stand van zaken binnen de waterschappen, wat er al gedaan wordt en waar behoefte aan is. We hebben deze input vertaald naar een handreiking waarin we verschillende 'bestemmingen' aandoen. De lezer ontvangt steeds informatie en tips voor het opstellen en implementeren van het pre-, on- en offboardingstraject*." De handreiking is te vinden op: <https://medewerkersreis.aenowaterschappen.nl/>

** De handreiking gaat vooralsnog niet expliciet in op de arbeidsmarktcommunicatie, werving & selectie en de 'staying onboard fase'. Dit neemt echter niet weg dat voor het beste resultaat ook deze onderdelen een integraal geheel moeten vormen met de medewerkersreis. In 2020 geeft het A&O-fonds Waterschappen verder invulling aan deze onderdelen in de handreiking Medewerkersreis Waterschappen.*

De handreiking richt zich niet alleen op de onboarding van medewerkers. Daphne: "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 en dat

deze, bij een vertrek, de organisatie als ambassadeur verlaat. Een goede invulling van de medewerkersreis is daarin essentieel. We hebben daarom aandacht voor het hele traject dat een medewerker aflegt."



Kees Stoutjesdijk



Daphne van Kleef

Daphne van Kleef

“Veel organisaties zetten vooral in op kennis en kunde. De sociale kant wordt nog weleens vergeten.”

is ontzettend belangrijk in een competitieve arbeidsmarkt. Het bindt namelijk mensen aan jouw organisatie. En als mensen zich verbonden voelen, zich herkennen in de kernwaarden en de missie & visie van jouw organisatie, dan blijven ze in de uitvoering ook meer in lijn met wat je als organisatie voor ogen hebt. De fase van onboarding is heel belangrijk in het leggen van deze basis.”

Wiskundige wetmatigheid

“Eigenlijk weet iedereen dat wanneer je een medewerker niet goed introduceert en begeleidt, dat deze weer vertrekt. Zeker in de huidige markt waarin ze twee of drie aanbiedingen laten liggen wanneer ze ‘JA’ tegen jou zeggen”, beschrijft Kees het pragmatische belang van goede onboarding. Toch geldt voor veel organisaties dat ze de onboarding van medewerkers niet de aandacht geven die het wellicht verdient. “Ik ken schrijnende voorbeelden van nieuwe medewerkers die bij een gebrek aan tijd niet of nauwelijks worden opgevangen, achter een bureau worden geposteerd en aan de slag worden gezet”, gaat Kees verder. “Maar gelukkig zie ik ook dat het besef groeit dat het zonde is wanneer mensen na een half jaar alweer vertrekken. Je hebt het dan over een ontevreden medewerker en de productie die stilligt. Kortom, er zijn in zo een situatie alleen maar verliezers.”

Waarom het in veel organisaties dan toch vaak misloopt? “Eigenlijk is het heel simpel”, zegt Kees. “Als je als organisatie medewerkers zoekt, betekent dit dat er werkzaamheden blijven liggen. De nieuwe medewerker is hard nodig om deze werkzaamheden op te pakken. Het gevolg daarvan is dat we vaak te druk zijn om medewerkers goed op te vangen en mee te nemen in de werkzaamheden. Het is eigenlijk een wiskundige wetmatigheid.” Daphne herkent dit, maar volgens haar spelen er meer zaken. “Wie je het ook vraagt, iedereen zal beamen dat het belangrijk is om aandacht te hebben voor het welkom heten en wegwijs maken van nieuwe medewerkers. Toch is het één van de eerste onderwerpen die komen te vervallen wanneer organisaties prioriteiten moeten stellen. Dan gaat de aandacht vaak niet naar onboarding, maar naar projecten waarbij er bijvoorbeeld sprake is van (politieke) druk. Neem een project zoals de omgevingswet. Hier geldt dat er

Arbeidsmarkt

“Het is goed om aandacht te hebben voor de hele medewerkersreis, toch zie ik de grootste uitdagingen in het goed wegwijs maken en het behouden van medewerkers. Beide kosten gewoon tijd”, vertelt Kees. “Als sector zie ik dat we slagen maken in de wijze waarop we de werving en selectie vormgeven. Eigenlijk gaat het vinden van medewerkers over het algemeen wel goed. Al is het door de tekorten soms een uitdaging om medewerkers te vinden die echt bij jouw organisatie passen. En natuurlijk hebben we onze uitdagingen op de arbeidsmarkt. Qua imago moeten wij ambtenaren het opnemen tegen de ‘snelle jongens’ van de commerciële bureaus. Eerlijk is eerlijk, we hebben toch nog een beetje het imago van de ‘saaie’ ambtenaren. Als sector zouden we eigenlijk moeten werken

aan een authentiek verhaal. Daarnaast is het belangrijk om als organisatie goed na te denken over loopbaanpaden. Nu geldt nog vaak dat er voor jongeren weinig ruimte is om interne loopbaanstappen te zetten.” Ook Daphne ziet de competitie die de waterschappen aan moeten gaan op het gebied van werving en selectie. “Organisaties als waterschappen en andere (semi) overheden, hebben toch nog vaak last van hun imago. Maar wat mij betreft zit dit toch vaak in ‘onbekend, maakt onbemind’. Mensen hebben vaak geen idee wat waterschappen precies doen. Arbeidsmarktcommunicatie kan daarin van toegevoegde waarde zijn.”

Maar de competitieve arbeidsmarkt biedt meer uitdagingen. Daphne: “Veel organisaties zetten vooral in op kennis en kunde. Aandacht voor de sociale kant wordt nog weleens vergeten. En juist deze sociale kant

vanuit het rijk en partnerorganisaties veel druk wordt uitgeoefend om tijdig alles op orde te hebben. Bij onboarding werkt dit anders. De nieuwe medewerker zal slechts sporadisch op de deur kloppen en wanneer de teleurstelling te groot wordt, eieren voor zijn geld kiezen.”

Oprechte aandacht

Toch zijn tijdsdruk en politieke druk niet de enige factoren die een rol spelen bij het al dan niet inzetten op een goede onboardingsaanpak. Daphne licht dit toe: “Vaak hebben mensen de neiging om gelijk heel groot te denken. Maar het gaat juist om de oprechte aandacht die je voor nieuwe medewerkers hebt. Het gevoel dat je als nieuwkomer echt welkom bent, dat er naar je uit is gekeken en dat je met zorg wordt ontvangen en meegenomen in de organisatie.” Kees onderschrijft dat: “Activiteiten waarin de aandacht voor het menselijke aspect centraal staat, scoren erg goed bij onze medewerkers.” “Vaak zijn juist de meest basale dingen nog het meest belangrijk”, gaat Daphne. “Zorg er op de

eerste dag voor dat mensen weten hoe laat en waar ze worden verwacht en door wie ze worden opgevangen. En voorzie ze direct van een laptop en telefoon. En heb ook oog voor de op het oog vanzelfsprekende dingen zoals het reserveren van vergaderzalen, printen, tijdschrijven of ‘wie zit waar’. Mensen vergeten vaak dat deze zaken voor nieuwe medewerkers lang niet zo vanzelfsprekend zijn. Help ze daar dus bij, ze zullen zich daardoor eerder welkom voelen en eerder productief zijn voor jouw organisatie.”

Interne uitdagingen

Een andere belangrijke vraag die organisaties moeten beantwoorden is hoe ze het proces van onboarding kunnen borgen in de organisatie. “Als HR moet je nadenken over welke zaken je centraal regelt en welke taken je centreert op de verschillende afdelingen. Een aanvullende uitdaging daarbij is dat je er als HR ook op moet sturen dat deze taken ook daadwerkelijk worden uitgevoerd”, vertelt Daphne. “En wanneer je jouw aanpak eenmaal goed hebt staan, is

de volgende uitdaging om voor continuïteit te zorgen. Er moet iemand verantwoordelijk zijn. En wanneer er mensen vertrekken die een rol vervullen in het onboardingstraject, moet je voorkomen dat de aandacht weg zakt.” Kees vult aan: “Zorg dat HR hoofdeigenaar is, maar zorg ook dat je op elke afdeling een eigenaar hebt die het leuk vindt om mee te werken aan de onboarding van nieuwe medewerkers. Betrek de teamleiders en mensen van verschillende afdelingen bij het maken van een inwerk-schema. Het maatwerk moet echt vanuit de afdelingen komen. Wij zijn door schade en schande wijs geworden dat we onze teamleiders echt moeten meenemen. Zij zijn een ontzettend belangrijke schakel in het hele proces. Neem je ze niet vanaf het begin mee, dan blijft onboarding een feestje van HR en landt het niet in de organisatie.”

Een ander belangrijke valkuil - vaak een gevolg van tijdsgebrek - is dat organisaties vaak niet de tijd nemen voor evaluatie. “Ga in gesprek met je medewerkers. Wees oprecht geïnteresseerd in hoe ze de eerste weken hebben ervaren. Hoe is het gegaan,

Kees Stoutjesdijk

“Het gebrek aan tijd is eigenlijk een wiskundige wetmatigheid.”



wat heb je gezien en wat kan er anders of beter. Een dergelijk gesprek is een blijk van waardering en biedt bovendien waardevolle input voor het aanscherpen van je onboarding”, geeft Kees aan. Wanneer het gaat om monitoring en evaluatie, is er ook wat Daphne betreft nog veel winst te behalen. “De urgentie van onboarding is vaak niet inzichtelijk. Voor veel organisaties geldt dat ze weinig tot geen zicht hebben op het verloop in de eigen organisatie en welke redenen er ten grondslag liggen aan een vertrek. Daardoor blijft de vraag wat het oplevert wanneer je wel investeert in je medewerkers vaak onbeantwoord. Hier kunnen waterschappen echt nog stappen zetten.”

Inspiratiebron

Hoewel Kees spreekt over een klein hiaat in de handreiking medewerkersreis – hij zou graag het thema ‘staying on board’ ingevuld zien – is hij zeer te spreken over de handreiking. “We hebben hem ingezet als gesprekstool. Voor ons is het eigenlijk een grabbelton aan inspiratie. De handreiking biedt een goede set aan tools en biedt heldere kaders en structuur om invulling te geven aan de medewerkersreis.” Daphne: “Zo is de handreiking ook bedoeld. Het

is een handreiking, geen wetmatigheid. Het gaat erom dat je aan de hand van de handreiking in gesprek gaat met elkaar. Maak met collega’s de afweging welke ingrediënten passen bij jullie organisatie, bij jullie boodschap en jullie kernwaarden. En laat je vooral ook inspireren.”

En waar Kees zich graag laat inspireren door de voorbeelden uit andere sectoren en andere waterschappen, heeft hij op zijn beurt ook veel inspiratie te bieden aan andere organisaties. Binnen het Waterschap Hollandse Delta maakt hij zich hard voor het welkom heten, binden en behouden van medewerkers. Zijn aanpak deelt hij regelmatig met andere waterschappen. “We zijn momenteel een heel eind met het ontwikkelen van een app ter ondersteuning aan het onboardingstraject. Deze app kan op veel interesse rekenen vanuit andere

waterschappen.” En ook op het sociale aspect organiseert Kees activiteiten die tot de verbeelding spreken. “Nieuwe medewerkers gaan bij ons op ‘Watersafari’. We gaan dan met een bus door het buitengebied en bezoeken diverse externe locaties. En er volgt onder meer een ‘office jungle safari’. Deze organiseren we elke maand. Medewerkers krijgen een rondleiding door ons pand en een medewerker van elke afdeling vertelt in 10-15 minuten het verhaal van hun afdeling. Dit zijn ook mooie activiteiten waarmee je de binnen- en buitendienst, dichter bij elkaar kunt brengen.” Waar Kees de meeste energie van krijgt? “Wanneer je nieuwe medewerkers met zorg opvangt en je ziet een twinkeling in hun ogen wanneer ze wat leuks hebben meegemaakt, dan heb je daar zelf ook plezier van. Dat zie je en dat voel je.”

Daphne van Kleef

“Vaak zijn juist de meest basale dingen het meest belangrijk.”

Teksten: Robert Berk

Beeld: Kees Winkelman