

Collectieve opdracht Waterkracht

Een gestandaardiseerd Waterkracht onboardingsprogramma dat je thuis laat voelen



Organisatie
Opdrachtgever
Datum
Status
Versie

Waterkracht waterschappen
Feiko Hielkema
3-11-2022
Definitief
1.0



Waterkracht

Collectieve opdracht Waterkracht

Een gestandaardiseerd Waterkracht onboardingsprogramma dat je thuis laat voelen

Auteurs

Waterschap Drents Overijsselse Delta

Dominique Jamin

Lars Kruijswijk

Waterschap Rijn en IJssel

Anne Vonk

Claire Woerdenbach

Waterschap Vallei en Veluwe

Sjoerd Kemink

Thomas van Bergeyk

Waterschap Vechtstromen

Karlijn Borren

Lars Stroomberg

Waterschap Zuiderzeeland

Aaron Alakopsa

Marijn Wever

AFKORTINGENLIJST

Afkorting	Betekenis
A&O fonds	Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds
HR	Human Resources
KISS-gesprek	Keep, Improve, Start, Stop- gesprek
MT	Management Team
NPS	Net Promoter Score
OR	Ondernemingsraad
PV	Personeelsvereniging
RWZI	Rioolwaterzuiveringsinstallatie
SD	Secretaris-Directeur
WDOD	Waterschap Drents Overijsselse Delta
WRIJ	Waterschap Rijn en IJssel
WSVV	Waterschap Vallei en Veluwe
WVS	Waterschap Vechtstromen
ZZL	Waterschap Zuiderzeeland

MANAGEMENTSAMENVATTING

Een succesvolle onboarding van een nieuwe medewerker – en dus een snelle en goede integratie in de organisatie – draagt bij aan een gevoel van zekerheid, binding en identificatie. Voor de organisatie levert dit een werknemer op die sneller in staat is om zelfstandig en goed te functioneren en beperkt het vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en verminderde werkprestaties. De Waterkracht trainees (lichting 2022) hebben daarom de opdracht gekregen om met een voorstel te komen voor een overkoepelend onboardingsprogramma voor de Waterkracht waterschappen. In dit rapport wordt de volgende hoofdvraag beantwoord:

Hoe kan het onboardingsprogramma zodanig worden georganiseerd dat het voldoet aan de behoeftes van de medewerkers en de organisatie van de Waterkracht waterschappen?

Om de behoeftes van medewerkers en de organisatie in beeld te krijgen en te vertalen naar een onboardingsprogramma is er gebruik gemaakt van ontwerpend onderzoek: een iteratieve methode om innovatieve oplossingen te ontwikkelen voor complexe vraagstukken. De behoeftes van de organisatie zijn in kaart gebracht door middel van interviews met HR-afdelingen en leidinggevendenden. De behoeftes van de nieuwe medewerkers zijn middels een enquête verkregen. Op basis van deze behoeftes is een prototype voor het onboardingsprogramma opgesteld. Vervolgens is dit prototype getoetst middels een interactieve werksessie met HR-vertegenwoordigers en middels groepsinterviews met nieuwe medewerkers.

Een onboardingstraject kan volgens de literatuur als succesvol worden bestempeld als ‘de vijf C’s van onboarding’ in voldoende mate worden overgebracht op de nieuwe medewerkers. Uitgeschreven omslaan de vijf C’s conforme afspraken, clarificatie, cultuur, connectie en controlevraag. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat er voldoende tijd, ruimte en aandacht beschikbaar dient te zijn voor de onboardingsperiode met daarin een heldere taakverdeling tussen HR en teamleiders. Nieuwe medewerkers beamen het belang van een vast aanspreekpunt en de mogelijkheid tot het invullen van het programma naar persoonlijke behoeftes.

Om invulling te geven aan het onboardingsprogramma is een zogenaamde ‘toolbox’ ontwikkeld. Deze toolbox omvat een set van onboardingsactiviteiten bestaande uit ‘basisactiviteiten’ en ‘optionele activiteiten’. De som van de activiteiten omvat voldoende benodigdheden voor een succesvolle overdracht van de vijf C’s waardoor er een succesvolle integratie plaats vindt. Het resultaat is een advies voor een onboardingsprogramma (pagina 25), met activiteiten in een specifieke tijdsperiode en specifieke aanbiedingsvorm, die door de ingebouwde flexibiliteit persoonlijk kan worden ingericht. Om dit onboardingsprogramma succesvol uit te voeren, zijn er een aantal randvoorwaarden van toepassing. Zo is een heldere taakverdeling tussen HR en teamleiders van groot belang, moet de inrichting van het programma worden afgestemd en doorgenomen met de nieuwe medewerker zodat de verwachtingen helder zijn en moet het duidelijk zijn dat er tijd, ruimte en aandacht is voor de onboardingsperiode.

Naast het (implementatie-)advies voor het onboardingsprogramma, is er een kort implementatieadvies per waterschap uitgewerkt. Hierin worden enkele concrete eerste stappen aangedragen (pagina 27).

INHOUDSOPGAVE

AFKORTINGENLIJST	2
MANAGEMENTSAMENVATTING	3
1. INLEIDING	5
1.2 AANLEIDING.....	5
1.3 PROBLEEMSTELLING.....	5
1.4 DOELSTELLING	5
1.5 HOOFD- EN DEELVRAGEN.....	6
1.6 LEESWIJZER.....	6
2. LITERATUURONDERZOEK	7
2.1 DEFINITIES.....	7
2.2 DE VIJF C'S	7
3. METHODE	9
3.1 SCOPE.....	9
3.2 ONTWERPEND ONDERZOEK.....	9
4. RESULTATEN	12
DEELVRAAG 1. WAT WORDT OP HET GEBIED VAN ONBOARDING BINNEN DE INDIVIDUELE WATERKRACHT WATERSCHAPPEN GEORGANISEERD?	13
DEELVRAAG 2. WELKE BEHOEFTE HEBBEN DE MEDEWERKERS OP HET GEBIED VAN ONBOARDING?.....	15
DEELVRAAG 3. WELKE BEHOEFTE HEBBEN DE WATERKRACHT WATERSCHAPPEN VANUIT DE ORGANISATIE OP HET GEBIED VAN ONBOARDING?	19
DEELVRAAG 4. WELKE ONBOARDINGSACTIVITEITEN KUNNEN WORDEN INGEZET OM TEGEMOET TE KOMEN AAN DE BEHOEFTE VAN HR, LEIDINGGEVENDEN EN MEDEWERKERS EN IN WELKE TIJDSPERODE EN VORM ZIJN DEZE ACTIVITEITEN PASSEND?.....	20
5. CONCLUSIE.....	23
6. ADVIES.....	26
6.1 HET PROGRAMMA	26
6.2 IMPLEMENTATIE.....	26
6.3 ADVIES PER WATERSCHAP	27
7. REFLECTIE	29
7.1 METHODE	29
7.2 GEBRUIKTE ONDERZOEKSMETHODEN	30
7.3 ONDERZOEKEN BINNEN DE WATERSECTOR	31
BIJLAGEN	32
BIJLAGE 1: MoSCoW ANALYSE	32
BIJLAGE 2: GRAFIEKEN TEN BEHOEVE VAN ENQUÊTE.....	32
BIJLAGE 3: ACTIVITEITEN	39
BIJLAGE 4. RANDVOORWAARDEN DIE VOORTKOMEN UIT BEHOEFTE.....	46

1. INLEIDING

In de inleiding van het adviesrapport wordt de aanleiding van de collectieve opdracht geschetst, eveneens als de probleemstelling en de doelstelling. De inleiding wordt afgesloten met hoofd- en deelvragen die als basis fungeren voor dit adviesrapport.

1.2 Aanleiding

Een goed onboardingsprogramma helpt de nieuwe medewerker sneller en effectiever zijn/haar weg binnen de nieuwe organisatie te vinden. Het onboardingsprogramma voorziet de medewerker van kennis over hun rol, team en organisatie. Dit zorgt voor duidelijkheid, zekerheid, integratie, binding, comfort en identificatie met de organisatie. De facetten waarbij de medewerker zich thuis kan voelen binnen een organisatie. Een doordacht onboardingsprogramma voorkomt daarmee vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en verminderde werkprestaties. De Waterkracht trainees (lichting 2022) hebben daarom de opdracht gekregen om met een voorstel te komen voor een overkoepelend onboardingsprogramma dat voldoet aan de behoeftes van nieuwe medewerkers en leidinggevenden. Dit draagt bij aan een succesvolle integratie van de nieuwe medewerker binnen de organisatie.

1.3 Probleemstelling

Uit feedback van de Waterkracht waterschappen blijkt dat het huidige onboardingsprogramma niet voldoende bijdraagt aan het succesvol laten integreren van nieuwe medewerkers in de organisatie. Onze analyses geven hierop een verdiepingsslag en gaan verder in op waar de focus dient te liggen om voldoende bij te dragen aan het succesvol laten integreren van nieuwe medewerkers. Deze verdiepingsslag toont aan dat HR behoefte heeft aan een meer gestructureerd onboardingsprogramma waarbij verbinding centraal staat. Leidinggevenden wensen dat nieuwe medewerkers de organisatie breed leren kennen, zowel de structuur als het waterschapswerk. Nieuwe medewerkers beamen deze behoeftes en wensen. Daarnaast hebben de nieuwe medewerkers behoefte aan meer toegankelijkheid en beschikbaarheid van informatie en documentatie.

1.4 Doelstelling

Het doel van dit project is het opleveren van een adviesrapport voor een overkoepelend Waterkracht onboardingsprogramma. Met dit advies wordt het onboardingstraject bij de Waterkracht waterschappen up-to-date gebracht. Er is aandacht voor specifieke invulling/implementatie per waterschap. De behoeften van de HR-afdelingen, teammanagers en nieuwe medewerkers staan centraal. De implementatie van dit advies bij de verschillende Waterkracht waterschappen helpt om nieuwe medewerkers sneller en beter te laten integreren in de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker een gevoel van zekerheid ervaart tijdens het kennismaken met de organisatie en binding en identificatie voelt met de organisatie en het team. Voor de organisatie levert dit een werknemer op die sneller in staat is om zelfstandig en goed te functioneren en beperkt het vroegtijdig verloop, ziekteverzuim, motivatieproblemen en verminderde werkprestaties.

1.5 Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan het onboardingsprogramma zodanig worden georganiseerd dat het voldoet aan de behoefte van de medewerkers en de organisatie van de Waterkracht waterschappen?

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Wat wordt op het gebied van onboarding binnen de individuele Waterkracht waterschappen georganiseerd?
2. Welke behoeften hebben de medewerkers op het gebied van onboarding?
3. Welke behoeften hebben de Waterkracht waterschappen vanuit de organisatie op het gebied van onboarding?
4. Welke onboardingsactiviteiten kunnen worden ingezet om tegemoet te komen aan de behoeften van HR, leidinggevenden en medewerkers en in welke tijdsperiode en vorm zijn deze activiteiten passend?

1.6 Leeswijzer

In het eerstvolgende hoofdstuk, hoofdstuk 2, wordt relevante literatuur besproken met betrekking tot onboarding. Daarop volgt hoofdstuk 3 met een beschrijving van de toegepaste methode binnen dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de deelvragen beantwoord waarin de resultaten van de onderzoeken centraal staan. In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Aansluitend volgt hoofdstuk 6 met daarin het geadviseerde onboardingsprogramma en hoe deze het beste geïmplementeerd kan worden. Tot slot bevat het laatste hoofdstuk 7 een reflectie op de gebruikte onderzoeksmethoden en op eerder gebruikte informatie uit relevante onderzoeken.

2. LITERATUURONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt ingezoomd op beschikbare literatuur omtrent onboarding. De focus ligt op een specifieke theorie, met als doel het onderzoek te kaderen.

2.1 Definities

In tabel 1 worden de belangrijkste definities van de belangrijkste begrippen voor dit onderzoek toegelicht.

Tabel 1. Belangrijkste definities

Pre-boarding	Ásványi (2022, p.280) ¹ : een opeenvolging van introductieactiviteiten voor nieuwe medewerkers vanaf het moment van het ondertekenen van de arbeidsovereenkomst tot de eerste werkdag.
Onboarding	Verhoeven (2015, p.8) ² : “Onboarding is iedere nieuwe ervaring van een nieuwe medewerker bij een organisatie die bijdraagt aan zijn succes en die zorgt voor betrokkenheid bij de visie, strategie, doelstellingen en cultuur van de organisatie. Het is het samenspel van de introductieactiviteiten en het leerproces dat een medewerker doormaakt, om zijn rol binnen de organisatie effectief in te vullen. Het zijn zowel geplande als ongeplande ervaringen. Onboarding gaat uit van samenwerking tussen nieuwkomer, lijnmanagement en recruitment/HR om te zorgen dat er een doordacht programma wordt opgezet.”

2.2 De vijf C's

In de literatuur wordt gesproken over vier bouwstenen die pre-boarding en onboarding effectief laten bijdragen aan de strategie van de organisatie en het binden aan en integreren van nieuwe medewerkers binnen de organisatie. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van de ‘4-C theorie’ van Bauer (2011)³, welke breed gedragen en bevestigd is als het om onboarding gaat. Organisaties die alle bouwstenen optimaal en consistent laten terugkomen tijdens de onboarding doen aan proactieve onboarding. De vier C's kunnen gezien worden als thema's die centraal staan bij een effectieve onboarding, te weten: compliance (conforme afspraken), clarification (clarificatie), culture (cultuur) en connection (connectie).

1. **Conforme afspraken** – betreft de basisregels bestaande uit normen en principes waar iedereen zich aan dient te houden. Dit gaat om wettelijke regels, maar ook om het bedrijfsreglement. De administratieve processen rondom de indiensttreding bestaande uit papierwerk en e-mailaccounts, maar ook praktische zaken zoals een computer en een werkplek zijn hier onderdeel van. Een groot deel van dit proces valt onder de pre-boardingsfase.
2. **Clarificatie** – betreft bewustwording rondom de rol van de nieuwe medewerker en de context daarvan binnen de organisatie. Het uitspreken van verwachting, zowel van de medewerker als de organisatie is hier onderdeel van. Hoe eerder medewerkers de strekking van hun rol begrijpen, hoe eerder ze effectief kunnen zijn in het uitvoeren van het werk.
3. **Cultuur** – betreft de organisatiecultuur, zoals de missie, visie, waarden en omgangsvormen. Wanneer nieuwe medewerkers inzicht hebben in de geldende organisatiecultuur, kunnen zij beter cultureel integreren in de organisatie.

¹ Ásványi, Z. (2022). Strategic Human Resource Management. Budapest: Wolter Kluwer

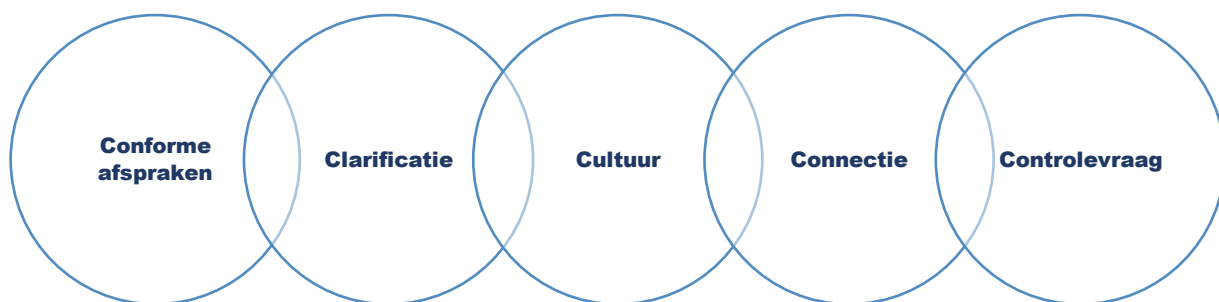
² Verhoeven, A. (2015). Onboarding: blijvend succes van nieuwe medewerkers. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.

³ Bauer, T.N. (2011). Onboarding new employees: Maximizing success. Virginia: the SHRM Foundation.

4. **Connectie** – betreft interpersoonlijke relaties, maar ook de informatienetwerken binnen een organisatie. Medewerkers moeten de sociale structuur van de organisatie leren kennen, om zich uiteindelijk geaccepteerd te voelen door collega's.

Uit recente studies (Graham, 2018)⁴ is het belang van 'check back' als element voor effectieve onboarding gebleken. Dit onderdeel wordt vaak 'de vijfde C' genoemd. Deze C, vrij vertaald naar 'controlevraag', wordt daarom in dit onderzoek meegenomen (figuur 1).

5. **Controlevraag** – betreft het geven van en vragen om feedback door de organisatie aan nieuwe medewerkers. Het is enerzijds belangrijk om als nieuwe medewerker feedback te ontvangen om het gedrag aan te kunnen passen om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de organisatie. Anderzijds is het belangrijk om als organisatie feedback te ontvangen omtrent onboarding, zodat het programma dusdanig kan worden ingericht zodat het voldoet aan de verwachtingen van de medewerker.



Figuur 1: weergave van de vier C's van Bauer aangevuld met de vijfde C van Graham

⁴ Graham, T. (2018, 22 Augustus). Infographic: The 5 C's of effective onboarding. Geraadpleegd van [https:// www.compli.com/blog/onboarding-5-cs-infographic/](https://www.compli.com/blog/onboarding-5-cs-infographic/)

3. METHODE

In dit hoofdstuk wordt de scope van het vraagstuk en de manier waarop het vraagstuk wordt aangepakt beschreven. Deze manier van werken wordt vervolgens gekoppeld met de onderzoeksmethoden die zijn uitgevoerd om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

3.1 Scope

Dit voorstel omvat een gestandaardiseerd onboardingsprogramma voor de Waterkracht waterschappen, met daarnaast specifieke voorstellen per waterschap. Dit programma bevat alle activiteiten bestaande uit 'basis activiteiten' en 'optionele activiteiten' die bijdragen aan het vervullen van behoeftes omtrent onboarding (hierna toolbox genoemd).

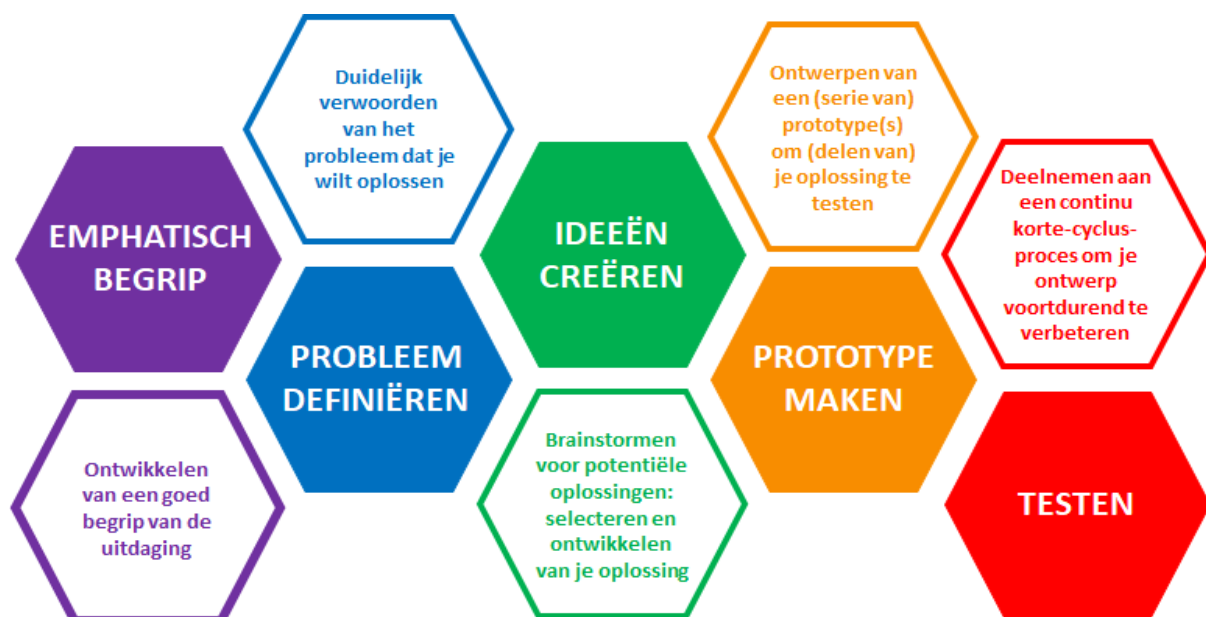
De toolbox dient als een verzamelplaats en biedt handvatten om de juiste keuzes te maken ten behoeve van het onboardingsproces. Hierin is ruimte voor kleuring per waterschap. Dit proces start bij het accepteren van de functie en stopt wanneer de medewerker vertrouwd is geraakt met en geïntegreerd is in de organisatie. De onboarding kan worden opgedeeld in de periode van het accepteren van de functie tot de eerste werkdag (pre-boarding) en de periode vanaf de eerste werkdag. Een medewerker is vertrouwd met de organisatie en geïntegreerd wanneer de nieuwe medewerker zich in voldoende mate, naar zowel de behoefte van de organisatie als die van de medewerker zelf, kan identificeren met de elementen van de vijf C's.

Het inwerken wordt buiten beschouwing gelaten, gezien deze afhankelijk is van de functie van de nieuwe medewerker. Onder inwerken wordt het inhoudelijk bekwaam worden van de medewerker in de nieuwe rol verstaan.

Literatuuronderzoek toont aan dat onboarding uitgaat uit van samenwerking tussen de nieuwe medewerker, lijnmanagement en HR (Verhoeven, 2015)². Hierop gebaseerd bestaan de betrokkenen uit HR-medewerkers, leidinggevenden, bestuur/directie en nieuwe werknemers die in dienst zijn bij het waterschap. Inhuur wordt buiten beschouwing gelaten.

3.2 Ontwerpend onderzoek

Het voorliggende onboardings-vraagstuk wordt benaderd vanuit een ontwerpgericht proces: ontwerpend denken. Ontwerpend denken is een iteratieve methode om innovatieve oplossingen te



Figuur 2: het proces van ontwerpend onderzoek

ontwikkelen voor complexe vraagstukken (Bell, 2008)⁵. De oplossing wordt gevonden in de ervaringen van de doelgroep, in dit geval de gebruikers (nieuwe medewerkers) en aanbieders (HR en leidinggevenden) van het onboardingsprogramma. De doelgroep staat centraal en er wordt vanuit de behoeftes van de doelgroep beredeneerd. Gedurende de uitvoering van het ontwerpend onderzoek staan de vijf C's uit de literatuur centraal.

Ontwerpend onderzoek bestaat uit vijf verschillende fases die zich iteratief afwisselen: empathisch begrip, probleem definiëren, ideeën creëren, prototype maken en testen. Figuur 2 geeft per fase een toelichting.

Toepassing van ontwerpend onderzoek op het onboardings-vraagstuk

In de 'empathisch begrip' en 'probleemdefinitie' fase van dit onderzoek worden de eerste drie deelvragen beantwoord. Het draait hier om het in kaart brengen van de huidige situatie van het onboardingsprogramma bij de betrokken waterschappen en de bijbehorende (verbeter-) wensen. Hierin staan drie doelgroepen centraal: de medewerkers als gebruikers van de onboarding, HR als aanbieders hiervan, en de leidinggevenden die sturing geven aan het proces. Om inzicht te krijgen in de behoeftes van leidinggevenden en HR wordt een semigestructureerd interview opgezet. De interviews zijn uitgezet onder HR-medewerkers en leidinggevenden. Elke waterschap is vertegenwoordigd met minstens twee HR-medewerkers en drie leidinggevenden. Deze vorm van interviewen is gekozen vanwege de mogelijk uiteenlopende werkwijzen van de waterschappen waardoor er ruimte moet zijn om onderwerpen te kunnen bespreken die vooraf niet opgesteld zijn. Door vooropgestelde, algemeen geformuleerde vragen te gebruiken blijft er, indien nodig, ruimte voor verdieping, verbreding en verduidelijking door hier actief op door te vragen. Dit draagt bij aan een gedetailleerder interview per waterschap waardoor de kernboodschap uit de antwoorden wordt gehaald. Vervolgens wordt er een samenvatting gemaakt per waterkracht waterschap. De populatiegroepen waarnaar gegeneraliseerd is bestaan uit leidinggevenden van de buiten en binnen afdelingen/teams. Dit resulteert in het verkrijgen van inzicht in de verschillende werkgroepen binnen de waterschappen. Echter, omdat een gestandaardiseerd keuze programma als eindproduct opgeleverd wordt, is een leidraad in het interview benodigd. Dit maakt dat de interviews niet volledig open opgesteld zijn.

De behoeften van medewerkers op het gebied van onboarding zijn verkregen door middel van een enquête bestaande uit zowel open als gesloten vragen. Deze is verstuurd naar medewerkers die in de afgelopen 2,5 jaar in dienst zijn gekomen bestaande uit 389 personen. De vragen in de enquête zijn gebaseerd op de resultaten vanuit de interviews met HR en de theorie van de vijf C's. Bij de kwantitatieve gesloten vragen is gebruik gemaakt van een Net Promoter Score (NPS). Hiermee kunnen vragen beoordeeld worden met een score van één tot en met tien. Vervolgens worden de scores ingedeeld in drie categorieën: promotors (score 9-10), passief tevreden (score 7-8), criticasters (score 0-6). De NPS berekent het verschil tussen de categorieën promotors en criticasters, zodat er een concreet beeld wordt geschetst van het verbeterpotentieel op een specifiek onderwerp. Een NPS score >0 wordt als goed beschouwd.

Om de resultaten van de enquête te analyseren en vervolgens te komen tot een antwoord op de deelvraag, wordt gebruik gemaakt van codering. De analyse wordt op een abductieve wijze uitgevoerd. Abductie is het proces waarin bruikbare verklaringen worden ontwikkeld vanuit de theorie en ondervindingen (Richardson & Kramer, 2006)⁶. Theorie en ondervindingen staan in directe verbinding met elkaar en beïnvloeden elkaar in een wisselwerking. Door het ontdekken van onderliggende patronen en coherenties in de theorie en de bevindingen kan een onderzoeksgebied verder worden

⁵ Bell, S.J. (2008). Design Thinking. *American Libraries* 39(1/2): 44-49.

⁶ Richardson, R., & Kramer, E. H. (2006). Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory. *Qualitative Research*, 6(4), 497-513.

aangevuld (Alvesson & Sköldbberg, 2017)⁷. De abductieve codering is middels een aantal stappen verricht:

- De open antwoorden worden verkend, geanalyseerd en de antwoorden worden omgezet in codes (Verhoeven, 2015)². Deze fase wordt ook wel open coderen genoemd. Bij het coderen zijn zoveel mogelijk interpretaties weggelaten om zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te blijven.
- De gemaakte codes worden gegroepeerd in clusters middels het leggen van verbanden, combinaties en door hiërarchie in de codes aan te brengen. Deze fase wordt ook wel axiaal coderen genoemd.
- Om tot een hogere kwaliteit van resultaten te komen, zijn de clusters in relatie gebracht met (1) de gesloten vragen over leeftijd, datum van indiensttreding, functie en waterschap en (2) met de theorie over de vijf C's. Dit wordt ook wel iteratie genoemd.

Gebaseerd op de verkregen informatie in de 'empathisch begrip'-fase van dit onderzoek, wordt het probleem vastgesteld vanuit de opgehaalde behoeftes in het 'probleemdefinitie'-onderdeel. De analyse wordt vertaald naar randvoorwaarden en eisen voor een te ontwikkelen onboardingsprogramma. Deze randvoorwaarden en eisen worden zo opgesteld dat ze voor alle waterschappen van toepassing zijn, tenzij uit de interviews blijkt dat hierin essentiële verschillen bestaan.

Op basis van het vastgestelde probleem, de randvoorwaarden en eisen wordt de vierde deelvraag van dit onderzoek beantwoord door middel van de fases 'ideeën creëren', 'prototype maken', en 'testen'. In de 'ideeën creëren' fase worden door middel van brainstorm en co-creatie zoveel mogelijk ideeën bedacht die tegemoetkomen aan de vijf C's. Een onbevooroordeelde en open houding zijn belangrijke elementen om tot een breed veld aan oplossingen te komen. Door deze ideeën in een MoSCoW-analyse⁸ te categoriseren wordt inzichtelijk gemaakt welke input minimaal moet worden meegenomen in het prototype van het onboardingsprogramma. Deze ideeën worden vervolgens gevalideerd met randvoorwaarden voortkomend uit de interviews, de enquête en de vijf C's. De 'must have's' bestaan uit ideeën die meegenomen moeten worden en de 'should have's' uit ideeën die het programma beter maken dan wanneer deze niet zijn meegenomen. Beide worden in ieder geval meegenomen in het prototype, waarbij de 'could have's' worden meegenomen als optionele toevoegingen aan het programma. Dit prototype wordt getest bij HR door middel van een interactieve brainstormsessie. Op basis van deze resultaten wordt de 'ideeën creëren', 'prototype maken', en 'test' fase nogmaals doorlopen en zal het prototype worden aangescherpt. Na deze ronde wordt het prototype getest bij de nieuwe medewerkers. De test wordt uitgevoerd aan de hand van een groepsinterview met minimaal vijf personen per waterschap. Hiervoor wordt middels een richtlijn omschreven hoe er wordt getest. Op deze manier zal de testfase bij elk waterschap hetzelfde zijn.

Als laatste wordt er een implementatie-advies beschreven, met aanvullend aanbevelingen per waterschap.

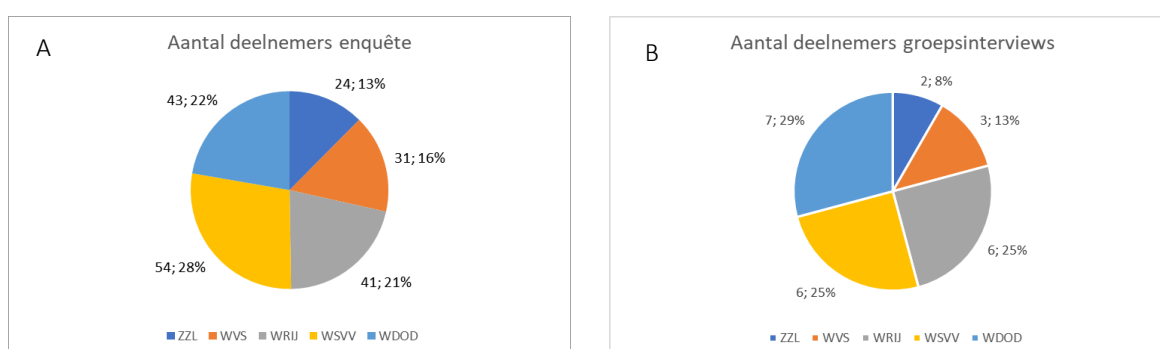
⁷ Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.

⁸ In het MoSCoW model zijn de ideeën vanuit de brainstormmiddag omgezet naar en vervolgens gecategoriseerd in vier schalen van prioriteit (must have, should have, could have en won't have). Zie bijlage 1 voor meer informatie over de schalen.

4. RESULTATEN

Dit hoofdstuk bevat een omschrijving van de onderzoekspopulatie en wordt er aan de hand van de opgedane informatie vanuit de enquêtes, interviews, brainstormsessie en groepsinterviews antwoord gegeven op de deelvragen.

In totaal hebben 193 nieuwe medewerkers, 49.61% van de onderzoekspopulatie, de enquête ingevuld. Daarnaast zijn 15 managers en zeven HR-medewerkers geïnterviewd en hebben in totaal 24 personen deelgenomen aan de groepsinterviews. Figuur 3 geeft de respondenten per waterschap weer van het groepsinterview en de enquête. Van de enquête respondenten heeft 90,61% een functie op kantoor en 9,39% een functie in de buitendienst. Daarnaast heeft 10.5% een coördinerende functie zoals projectleider, manager, leidinggevende of afdelingshoofd en heeft 89.5% een uitvoerende functie. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 39,95 jaar. Kijkend naar de verschillende leeftijdsgroepen op basis van leeftijd, valt de grootste groep respondenten onder de leeftijdscategorie tot 35 jaar oud.



Figuur 3. A) verdeling respondenten per waterschap voor de enquête B) verdeling deelnemers per waterschap voor groepsinterviews. ZZL: Waterschap Zuiderzeeland, WVS: Waterschap Vechtstromen, WRIJ: Waterschap Rijn en IJssel, Waterschap Vallei en Veluwe, WDOD: Waterschap Drents Overijsselse Delta

Deelvraag 1. Wat wordt op het gebied van onboarding binnen de individuele Waterkracht waterschappen georganiseerd?

Uit interviews met HR en leidinggevendenden zijn overeenkomsten en verschillen in de organisatie van de onboarding naar voren gekomen. Deze verschillen komen zowel intern tussen de afdelingen als tussen de waterkracht waterschappen voor. Er is sprake van verschillende indelingen van de onboarding tussen de deelnemende waterschappen. De verschillen zitten voornamelijk in de pre-boarding (tabel 2).

Tabel 2. Overzicht van de activiteiten die momenteel worden georganiseerd per waterschap omtrent pre-boarding

Waterschap	Pre-boarding activiteiten
WDOD	Uitnodigen medium 'Welkom aan boord' met informatie over het waterschap Ontvangen personeelshandboek Welkomstmail/telefoontje nieuwe medewerker door teamleider (niet structureel)
WRIJ	Opsturen medium met informatie over het waterschap, welkomstmail inclusief personeelshandboek en gedragscodes.
WSVV	Opsturen medium met informatie over het waterschap (met informatieve filmpjes), welkomstpakket Toegang tot online omgeving met informatie over begin van de baan
WVS	Opsturen personeelshandboek
ZZL	Opsturen personeelshandboek en toegang tot website met informatie over het waterschap (met informatieve filmpjes), bloemetje

Overeenkomstig is dat alle waterschappen gebruik maken van een introductiedag en het afleggen van de eed met de secretaris-directeur (SD) en/of de dijkgraaf. De activiteiten naast de introductiedag en het afleggen van de eed verschillen per waterschap (tabel 3).

Tabel 3. Overzicht van de activiteiten die momenteel worden georganiseerd per waterschap omtrent onboarding

Waterschap	Onboarding activiteiten
WDOD	Introductiedag bestaande uit: presentatie door de dijkgraaf en SD, het afleggen van de eed, een gezamenlijke lunch en een excursie door het gebied (Rioolwaterwaterzuiveringsinstallatie (RWZI) en Project). 100 dagen inwerkformulier die de leidinggevende/buddy kan invullen voor de nieuwe medewerker.
WRIJ	Een welkomstpakket op de eerste werkdag. Introductiedag bestaande uit: presentatie door HR, afleggen van de eed, een gezamenlijke lunch en excursie door het gebied (RWZI, Doesburg, Brugwacht). HR-checklist die doorgelopen moet worden door de nieuwe medewerkers.
WSVV	Introductiedag bestaande uit: lunch met nieuwe medewerkers en dijkgraaf voor introductie. Gezamenlijk met extra informatie over de organisatie. Iedereen wordt gevraagd om een stukje over zichzelf te schrijven. Dit wordt via SharePoint gedeeld met alle collega's. Ook werden de online systemen uitgelegd door een HR-collega.
WVS	Introductiedag bestaande uit: een bezoek aan de waterzuivering en een project, een speeddate met mensen die gaan over diverse onderwerpen (ondernemingsraad (OR), privacy, bestuur) en een presentatie van de muskusrattenvangers. Daarnaast vindt er via een video-call een uitleg plaats hoe het HR-systeem en teams werkt en wordt het afleggen van de eed op een afzonderlijk moment georganiseerd.
ZZL	Introductiedag bestaande uit: rondleiding; kennismaking SD (en eventueel dijkgraaf); het afleggen van de eed; korte presentaties over arbo, privacy/informatieveiligheid,

	OR, digitale vaardigheden en training en ontwikkeling; waterspelen (info over het waterschap). Excursie (jaarlijks) naar RWZI, gemaal en regiokantoor. Wisselende activiteiten/informatie door teamleider/buddy
--	---

Daarnaast is in de huidige situatie de taakverdeling zo georganiseerd dat de verantwoordelijkheid voor de organisatie van het onboardingsprogramma bij HR ligt en het inhoudelijk uitvoeren/inwerken van de nieuwe medewerker bij het team zelf. Het gedeelde beeld vanuit de enquêtes en interviews is dat leidinggevenden en HR de nieuwe medewerkers thuis en welkom willen laten voelen in de organisatie en daarmee een goede start willen geven. Een nieuwe medewerker heeft een goede start gehad wanneer hij of zij de organisatie kent en zijn/haar eigen weg binnen de organisatie gevonden heeft. Hier zit volgens de waterschappen WRIJ, WVS, WSVV en ZZL in de huidige situatie geen specifieke onboardingsperiode aan verbonden. Zowel HR als leidinggevenden van de waterschappen geven aan dat in de huidige situatie op het gebied van onboarding én inwerken verschillen toetreden tussen afdelingen. Dit is te verklaren door de verschillen in functies. Binnen WDOD, WRIJ, WSVV en ZZL wordt een buddy toegewezen aan de nieuwe medewerker. De verantwoordelijkheid is in de huidige situatie soms nog onduidelijk bij waterschap WDOD, WSVV en WVS.

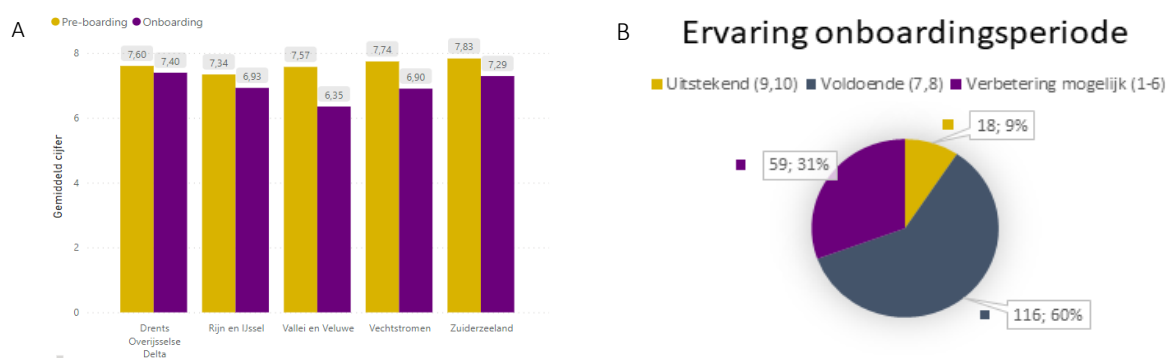
Deelconclusie

Overeenkomstig is dat bij onboarding alle waterschappen gebruik maken van een introductiedag, het afleggen van de eed met de SD en/of de dijkgraaf en ingaan op inhoudelijke thema's zoals Arbo, HR, OR en privacy. Daarnaast organiseren WDOD, WRIJ en ZZL een excursie door het gebied en biedt WDOD een uitleg over en door het bestuur. De verantwoordelijkheid voor de administratieve (zakelijke/contractuele/facilitaire) afhandeling ligt volgens ZZL, WVS en WRIJ bij HR. De verantwoordelijkheid voor de praktische zaken ligt bij de leidinggevende volgens ZZL. De verantwoordelijkheid is in de huidige situatie soms nog onduidelijk bij waterschap WDOD, WSVV en WVS.

Deelvraag 2. Welke behoeften hebben de medewerkers op het gebied van onboarding?

Bij deze deelvraag is gekeken naar de behoeftes van nieuwe medewerkers door middel van de enquête. Hierin is de huidige situatie beoordeeld.

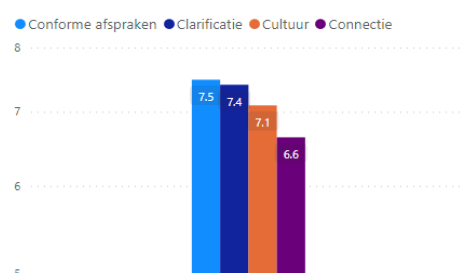
De huidige onboardingsperiode wordt gemiddeld beoordeeld met een 6,91. Gekeken per waterschap lopen de gemiddelde beoordelingen niet sterk uiteen: van een 6,35 (WSVV) tot een 7,40 (WDOD) (figuur 4A). De gemiddelde beoordeling van het onboardingsprogramma is voldoende, maar de spreiding van de scores laat zien dat 31% van de respondenten aangeeft dat verbetering mogelijk is (figuur 4B).



Figuur 4. A) Gemiddelde beoordeling pre- en onboarding, B) Spreiding van totale scores

De vier C's die aan bod moeten komen tijdens onboarding scoren allen gemiddeld tussen de 6,6 en 7,5 (figuur 5). Op het gebied van connectie wordt het laagst gescoord. In tabel 1 is per waterschap te zien welk C het hoogst scoort en welk laagst.

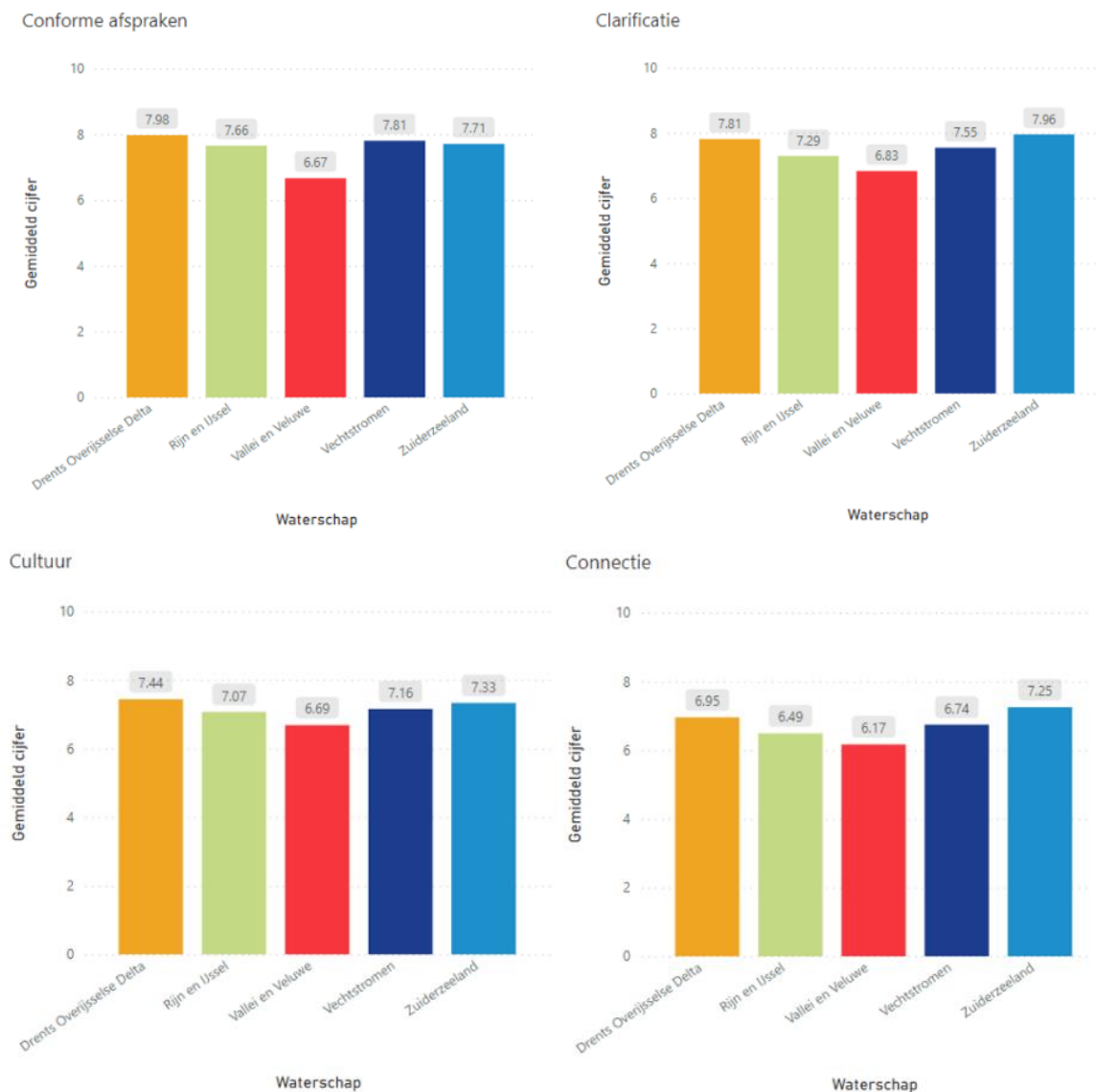
In figuur 6 op de volgende pagina zijn de gemiddelden op de vier C's per waterschap te zien. In bijlage 2 zijn de verdelingen van deze gemiddelden in de vorm van een NPS-score verder gespecificeerd, waardoor er meer inzicht verkregen wordt in welke C verbetering behoeft.



Figuur 5. gemiddelde cijfers vier C's

Tabel 4. De hoogste C score en laagste C score per waterschap

Waterschap	Hoogste C score	Laagste C score
WDOD	Conforme afspraken	Connectie
WRIJ	Conforme afspraken	Connectie
WSVV	Clarificatie	Connectie
WVS	Conforme afspraken	Connectie
ZZL	Clarificatie	Connectie



Figuur 6. De gemiddelde scores van de vier C's per waterschap

Uit de resultaten van de enquête komen verschillende behoeftes naar voren die nieuwe medewerkers belangrijk vinden. Deze behoeftes worden, tenzij anders vermeldt, benoemt door nieuwe medewerkers van alle waterschappen en leeftijdsgroepen.

Het goed regelen van (hulp)middelen zoals een telefoon, laptop, kleding en toegang tot accounts, is een belangrijk onderdeel van de eerste werkdag. Dit is een hele belangrijke behoefte en wordt als voorwaarde gezien door nieuwe medewerkers voor een succesvolle onboarding. In veel gevallen gaat dit goed en wordt onder conforme afspraken als sterk punt benoemd.

De uitleg van systemen, applicaties, processen en procedures is een veel genoemde behoefte bij onboarding en zou volgens een groot deel van de respondenten onderdeel van de eerste werkdag moeten zijn. Tevens is toegankelijkheid en beschikbaarheid van informatie en documentatie, bij voorkeur op een vaste plek en met vaste aanspreekpunten, een veel genoemde behoefte wat verbeterd kan worden. Het belang hiervan wordt ook duidelijk in relatie tot de C's van onboarding.

Informatievoorziening draagt bij aan een hoge score op conforme afspraken, cultuur en connectie. Informatie voorafgaand aan de eerste werkdag, dat in de huidige onboarding bij enkele waterschappen al het geval is en gewaardeerd wordt, draagt hier ook aan bij. Het hebben van een begeleidende buddy vanaf de eerste werkdag, wordt sterk gewaardeerd en kan bijdragen aan o.a. de behoefte voor informatievoorziening. Naast behoeftes die heersen bij de eerste werkdag, zijn er ook behoeftes waar aandacht aan gegeven kan worden tijdens de eerste werkweek. Zo wordt een concrete invulling van het programma in de eerste werkweek belangrijk bevonden.

Vervolgens vinden nieuwe medewerkers het belangrijk dat de houding van directe collega's open en behulpzaam is. Deze houding speelt een grote rol tijdens de eerste week van een nieuwe medewerker. Contact met collega's, al vanaf de eerste werkweek, draagt sterk bij aan de vier C's, o.a. door de informatievoorziening die collega's kunnen bieden. Aansluitend daarop, is er een sterke behoefte om kennismakingsgesprekken, ontmoetingen live op kantoor en informele activiteiten te hebben als nieuwe medewerker. Dit geldt over de gehele linie, maar dit wordt opvallend vaak benoemd door de leeftijdscategorie tot 35 jaar oud.

Er heersen behoeftes onder de nieuwe medewerkers, waarbij aandacht vanaf de eerste werkweek belangrijk is, maar die binnen de eerste 100 dagen vervuld kunnen worden. Het leren kennen van het waterschap en het waterschapswerk, is een belangrijke behoefte onder nieuwe medewerkers. Een excursie wordt expliciet en opvallend vaak genoemd als activiteit waar behoefte aan is. Dit kan bijdragen aan 'connectie', net als het afleggen van de eed. Het waterschap ontdekken in de breedte, het leren kennen van mensen door de hele organisatie, en met name de structuur van de organisatie, zijn essentiële behoeftes en blijven nu vaak achter.

De medewerkers geven aan gaandeweg hun carrière een goed beeld te krijgen van hun rol en verantwoordelijkheden, ofwel clarificatie. Met name de gesprekken met collega's dragen hier aan bij. Dit laat ook het belang van de vijfde C zien. Ook wordt betrokkenheid en zichtbaarheid van management, directie en teamleiding, al vanaf de eerste werkdag regelmatig aangedragen als behoefte.

Er zijn ook behoeftes die nieuwe medewerkers belangrijk vinden in het tijdsbestek van de eerste 100 dagen. Gepaste en voldoende begeleiding is een belangrijk aandachtspunt tijdens onboarding. De groep die de huidige onboarding beoordeeld met 'verbetering mogelijk', is begeleiding de meest genoemde behoefte waar verbetering mogelijk is. Hierin kan een buddy een belangrijke rol spelen.

Daarnaast zijn tijd, ruimte en aandacht voor de nieuwe medewerker essentieel: de aanwezigheid hiervan maakt dat mensen de huidige onboarding met 'uitstekend' beoordelen. Tijd en ruimte om de organisatie te leren kennen bevordert zowel clarificatie als conforme afspraken.

Een andere behoefte wat opvallend vaak aangegeven wordt, is dat de onboarding succesvol verloopt wanneer de medewerker zelf initiatief toont. De respondenten die op clarificatie, cultuur en connectie aangeven dat ze deze 'uitstekend' vinden, noemen 'eigen initiatief' regelmatig als activiteit die daaraan heeft bijgedragen.

Deelconclusie

Uit de enquête is gebleken dat de waterschappen het best scoren op conforme afspraken en clarificatie. Aangezien connectie laag scoort bij alle waterschappen, kan geconcludeerd worden dat er in het onboardingsprogramma meer behoefte is aan activiteiten waarbij de connectie verbeterd wordt. Het goed regelen van (hulp)middelen zoals een telefoon, laptop, kleding en toegang tot accounts, is een belangrijk onderdeel van de eerste werkdag. De uitleg van systemen, applicaties, processen en procedures is een behoefte bij onboarding en dient onderdeel van de eerste werkdag te zijn.

Toegankelijkheid en beschikbaarheid van informatie en documentatie is een behoefte wat verbeterd kan worden. Concrete invulling van het programma, kennismakingsgesprekken, ontmoetingen live op kantoor en informele activiteiten zijn aangegeven als behoefte voor de eerste week. Daarnaast is het van belang dat duidelijkheid wordt geschept over de functie en taken van de nieuwe medewerker. Hiervoor is aandacht, tijd en gepaste begeleiding nodig van een buddy/begeleider. Het bekend worden met het waterschapswerk, het afleggen van de eed, het waterschap ontdekken in de breedte, het leren kennen van mensen door de hele organisatie, en met name de structuur van de organisatie zijn essentiële behoeftes voor de eerste 100 dagen. Tot slot wordt aangegeven dat eigen initiatief vanuit de nieuwe medewerker een belangrijk aspect is voor een goede onboarding.

Deelvraag 3. Welke behoeften hebben de Waterkracht waterschappen vanuit de organisatie op het gebied van onboarding?

Vanuit interviews die zijn gehouden met HR en leidinggevendenden komen zowel gedeelde als specifieke behoeftes op het gebied van onboarding.

Gedeelde behoeftes vanuit HR

Het goed leren kennen van de organisatie op zowel afdeling als organisatieniveau, en het anders inrichten van het onboardingsproces zijn gedeelde behoeftes tussen waterschappen. Termen als toekomstgerichter, visueller, congruenter, beter gespreid en persoonlijker worden benoemd als behoeftes voor een verbeterd onboardingsprogramma. Daarnaast dient er aandacht besteed te worden aan het meegeven van waardes zoals integriteit, openheid, zelfstandigheid, pro-activiteit, laagdrempeligheid, wendbaarheid en doelgerichtheid, omdat deze worden gezien als belangrijke eigenschappen waarover een ambtenaar dient te beschikken. Structurele evaluatie vanuit HR vindt niet plaats terwijl daar wel behoefte naar is.

Specifieke behoeftes vanuit HR

De HR-afdelingen van WSVV en ZZL pleiten voor collectieve afstemming tussen de waterschappen. Vanuit WRIJ is er een behoefte om het onboarden organisatie breed te betrekken. Bij WVS is er behoefte naar meer contact vóór de eerste werkdag. WDOD wil graag de basis op orde hebben, meer moderniseren en verbinding creëren onder de medewerkers. ZZL gaf aan dat er behoefte is naar een eenduidige aanpak en naar aanspreekpunten.

Gedeelde behoeftes vanuit leidinggevendenden

Duidelijke verdelingen van verantwoordelijkheden en van praktische en facilitaire taken zijn gedeelde behoeftes die duidelijk naar voren komen. Net zoals dat een nieuwe medewerker begrijpt hoe de organisatie in elkaar steekt op zowel afdeling als organisatieniveau. Daarnaast dient er aandacht besteed te worden aan het meegeven van waarden zoals integriteit, respect, laagdrempeligheid, behulpzaamheid, betrouwbaarheid, creativiteit, pioniersmentaliteit en openheid.

Specifieke behoeftes vanuit leidinggevendenden

Systematische evaluatie van het onboardingsproces is een gedeelde behoefte van leidinggevendenden werkzaam bij WDOD, ZZL en WVS. Naast evaluatie is de organisatie in de breedte leren kennen waaronder het bestuur, de afdelingen, en de collega's een aandachtspunt binnen WDOD. Vanuit WRIJ is er meer behoefte naar afstemming met HR over facilitaire zaken met de buitendienst en het optimaliseren van informatiestromen naar de nieuwe medewerker. De leidinggevendenden bij WVS hebben met name behoefte aan een terugkoppeling wanneer de nieuwe medewerker zich in de pre-onboarding bevindt. Bij ZZL is er specifiek behoefte vanuit leidinggevendenden naar meer afstemming m.b.t. de planning van introductiedagen, persoonlijk contact, een continue intensiviteit van onboarding, afstemming met verschillende generatiebehoeften en uitleg digitale systemen.

Deelconclusie

Inhoudelijk is de behoefte om de organisatie op zowel afdelings- als organisatieniveau te leren kennen. Dit uit zich in: integriteit, openheid, zelfstandigheid, pro-activiteit, laagdrempeligheid, wendbaarheid en doelgerichtheid, respect, behulpzaamheid, betrouwbaarheid, creativiteit en pioniersmentaliteit. Aangegeven is dat termen als toekomstgerichter, visueller, congruenter, persoonlijker en beter gespreid de behoefte vervullen voor een verbeterd onboardingsprogramma. Daarnaast is vanuit een praktisch oogpunt een duidelijk verdeling van verantwoordelijkheden tussen HR en leidinggevende een behoefte. Ook wordt aangegeven door zowel HR als leidinggevendenden dat gestructureerde evaluatie van het onboardingsprogramma een behoefte is.

Deelvraag 4. Welke onboardingsactiviteiten kunnen worden ingezet om tegemoet te komen aan de behoeften van HR, leidinggevend en medewerkers en in welke tijdsperiode en vorm zijn deze activiteiten passend?

De vertaling van de vijf C's van onboarding en de wensen en behoeftes vanuit HR, teamleiders en nieuwe medewerkers naar concrete programmaonderdelen voor de onboarding is gedaan middels de verschillende testfasen van ontwerpend onderzoek. Na het verzamelen van 'beste praktijkvoorbeelden' van huidige onboardingsprogramma's van de waterschappen, een uitgebreide brainstormsessie, een MoSCoW-analyse, een verificatie/testronde met HR-vertegenwoordigers van de waterschappen en groepsinterviews met nieuwe medewerkers is een verzameling programmaonderdelen ontstaan die bijdraagt aan een succesvolle onboarding. Deze zijn getoetst met de eerdere resultaten van de enquête en de interviews. Naast het verzamelen van de programmaonderdelen is er ook gekeken naar het belang van de verschillende programmaonderdelen, waarbij onderscheid is gemaakt tussen basis en persoonlijke toevoegingen. Tegelijkertijd is de toegevoegde waarde van de programmaonderdelen m.b.t. de vijf C's, het plaatsen van de activiteit in de juiste tijdsperiode, en een passende vorm bepaald waarmee de programmaonderdelen worden aangeboden.

Basisactiviteiten en optionele activiteiten

Omdat elke medewerker anders is, landt in verschillende posities en met andere ervaringen het waterschap binnen komt, is het wenselijk om het onboardingsprogramma van optionele activiteiten te voorzien. Zowel de waterschappen als de nieuwe medewerkers geven aan voorkeur te hebben voor een persoonlijker benadering. Tijd, ruimte en aandacht zijn belangrijke elementen voor een succesvolle onboarding. De duur en de invulling van het onboardingsprogramma wordt ingevuld naar de behoefte van de nieuwe medewerker.

Om dit te faciliteren is er voor de programmaonderdelen onderscheid gemaakt tussen de basisactiviteiten en optionele activiteiten (tabel 5 en bijlage 3). De basisactiviteiten gelden voor iedereen en dragen bij aan het succesvol integreren in de organisatie. Een belangrijk onderdeel van het basisprogramma is een startgesprek en een "KISS-gesprek", waarbij het startprogramma samen met de nieuwe medewerker wordt opgesteld, geëvalueerd en zo nodig aangepast. Hierbij is het van belang dat er duidelijkheid wordt geschept over de structuur van het programma, zeker in de eerste week van de nieuwe medewerker, waar ook een groot zwaartepunt in de onboarding ligt.

Tabel 5. de programmaonderdelen

Basis programma onderdelen	Optionele/persoonlijke toevoeging
Buddy heeft aandacht voor verduidelijken rol en positie in organisatie	'Dates' met teamleiders
Eed met secretaris-directeur en Dijkgraaf	Aandacht jongerenafdeling
Evaluatie gedurende en ter afsluiting van het traject	Aandacht mailcultuur
Evaluatie met nieuwe medewerker (KISS-gesprek) met teamleider/buddy	Aandacht ondernemingsraad
Excursie	Aandacht online veiligheid
Gesprekken met teamleider over rol	Aandacht ontwikkelingsbudget
Informatie vooraf ontvangen	Aandacht veiligheid
Informatiestructuur organisatie	Aandacht voor PV
Jargon	Bijwonen vergadering Algemeen Bestuur
Kennismaking sleutelpersonen	Kaart met informatie over het beheergebied
Kennismaking team	Kennismaking directie
Ontvangen hulpmiddelen	Koppelen aan andere nieuwe medewerker

Praktische informatie	Kwartaallunch/borrel nieuwe medewerkers
Rondleiding	Meelopen buitendienst
Startgesprek over wensen en verwachtingen	Speeddate met het college/DB
Uitleg bestuurlijke organisatie	Voorstellen medewerker op intranet
Uitleg kerntaken en waterschap	
Welkomstmail	
Welkomstpakket of presentje	

De vijf C's

Het is van belang dat de onderdelen van het onboardingsprogramma samen voldoende elementen van de vijf C's van onboarding omvatten. De C's zijn immers allen belangrijk voor een succesvolle onboarding. Per activiteit is nagegaan aan welke C's deze bijdragen (tabel 6). Het basisprogramma is samengesteld op basis van een goede dekking van de vijf C's. Op basis van persoonlijke voorkeuren kunnen vervolgens activiteiten worden toegevoegd die bijdragen aan een specifieke 'C'.

Tabel 6. Per activiteit is aangegeven aan welke C's ze bijdragen. Dikgedrukte activiteiten zijn basis en de niet dikgedrukte activiteiten zijn optionele/persoonlijke toevoegingen

Activiteiten	Conforme afspraken	Clarificatie	Cultuur	Connectie	Controle-vraag
Buddy heeft aandacht voor verduidelijken rol en positie in organisatie		✓			
Eed met secretaris-directeur en Dijkgraaf	✓			✓	
Evaluatie gedurende en ter afsluiting van het traject					✓
Evaluatie met nieuwe medewerker (KISS-gesprek) met teamleider/buddy					✓
Excursie		✓	✓	✓	
Gesprekken met teamleider over rol		✓			
Informatie vooraf ontvangen	✓	✓			
Informatiestructuur organisatie	✓		✓		
Jargon	✓		✓		
Kennismaking sleutelpersonen	✓		✓	✓	
Kennismaking team		✓	✓	✓	
Ontvangen hulpmiddelen	✓				
Praktische informatie	✓				
Rondleiding	✓				
Startgesprek over wensen en verwachtingen	✓				✓
Uitleg bestuurlijke organisatie	✓		✓		
Uitleg kerntaken en waterschap		✓	✓		
Welkomstmail	✓	✓		✓	
Welkomstpakket of presentje				✓	
'Dates' met teamleiders			✓	✓	
Aandacht jongerenafdeling			✓	✓	
Aandacht mailcultuur	✓		✓		
Aandacht ondernemingsraad	✓		✓		

Aandacht online veiligheid	✓				
Aandacht ontwikkelingsbudget	✓	✓			
Aandacht veiligheid	✓				
Aandacht voor PV			✓	✓	
Bijwonen vergadering Algemeen Bestuur		✓		✓	
Kaart met informatie over het beheergebied			✓		
Kennismaking directie				✓	
Koppelen aan andere nieuwe medewerker				✓	
Kwartaallunch/borrel nieuwe medewerkers				✓	
Meelopen buitendienst			✓	✓	
Speeddate met het college/DB				✓	
Voorstellen medewerker op intranet				✓	

Spreiding over 100 dagen

Spreiding van de activiteiten over een langere periode voorkomt dat de medewerker overweldigd raakt. Voor een aantal activiteiten zijn meerdere tijdsperiodes geschikt, voor andere activiteiten is er een uitgesproken voorkeur. Er wordt onderscheid gemaakt tussen pre-boarding, de eerste dag, de eerste week, de eerste maand en de eerste 100 dagen. In bijlage 3 wordt per activiteit aangegeven welke tijdsperiode past.

Verschillende vormen van activiteiten

Vanuit HR wordt meegegeven dat een programma in hybride vorm de voorkeur heeft. Er is een verscheidenheid aan mogelijke vormen om hieraan tegemoet te komen. Deze worden ook door nieuwe medewerkers als prettig ervaren. Daarom is er per activiteit nagegaan welke vorm geschikt is (bijlage 3). De volgende vormen zijn meegenomen:

-  App
-  Website of boekje
-  Website of boekje
-  Spelvorm
-  Filmpjes
-  Op kantoor of via teams
-  Introductiedag

Daarnaast zijn sommige activiteiten een “vorm op zich”, zoals het ontvangen van een welkomstpakket. Deze vallen onder overige vormen.

Deelconclusie

De programma activiteiten bestaan uit basis programma onderdelen en persoonlijke optionele toevoegingen. De basis programma onderdelen vervullen de gezamenlijke behoeftes van de betrokkenen. Daarnaast kunnen deze worden aangevuld met persoonlijke en optionele toevoegingen, om specifieke invulling te geven aan persoonlijke behoeften. Er dient rekening gehouden met de vorm, de plaatsing in de tijd en vijf C's van de activiteit.

5. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit adviesrapport beantwoord. De beantwoording van de hoofdvraag vloeit voort uit de resultaten die antwoord geven op de deelvragen.

Huidige situatie

In de huidige situatie van het onboardingsproces maken alle waterschappen gebruik van een introductiedag, het afleggen van de eed met de SD en/of de dijkgraaf en wordt er ingegaan op inhoudelijke thema's zoals Arbo, HR, OR en privacy. Daarnaast organiseren WDOD, WRIJ en ZZL een excursie door het gebied en biedt WDOD een uitleg over en door het bestuur. In de huidige situatie is de verantwoordelijkheidsverdeling met betrekking tot het onboardingsproces soms onduidelijk.

Behoeftes en wensen van nieuwe medewerkers

De huidige onboarding van de waterschappen scoort het hoogst op conforme afspraken en clarificatie. Met name bij connectie is er ruimte voor verbetering. Het goed regelen van (hulp)middelen, de uitleg van systemen, applicaties, processen en procedures is een behoefte bij onboarding en dient onderdeel te zijn van de eerste werkdag. Toegankelijkheid en beschikbaarheid van informatie en documentatie zijn verbeterpunten. Concrete invulling van het programma, kennismakingsgesprekken, ontmoetingen live op kantoor en informele activiteiten zijn behoeften die een plek moeten krijgen in de eerste werkweek van de nieuwe medewerker. Het bekend worden met het waterschapswerk, het afleggen van de eed, het waterschap ontdekken in de breedte, het leren kennen van mensen door de hele organisatie, en met name de structuur van de organisatie zijn belangrijk in de onboarding. Deze mogen later in het programma een plek krijgen. Daarnaast is het van belang dat er aandacht, tijd en gepaste begeleiding van een buddy/begeleider is gedurende het hele onboardingstraject.

Behoeftes en wensen van de organisatie

Het leren kennen van de organisatie op alle niveaus wordt vanuit de organisatie meegegeven als een belangrijk aspect. Vanuit een praktisch oogpunt is een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen HR en leidinggevende van belang. Zowel HR als leidinggevend hebben behoefte aan een gestructureerde evaluatie van het onboardingsprogramma.

Vertaling naar een onboardingsprogramma

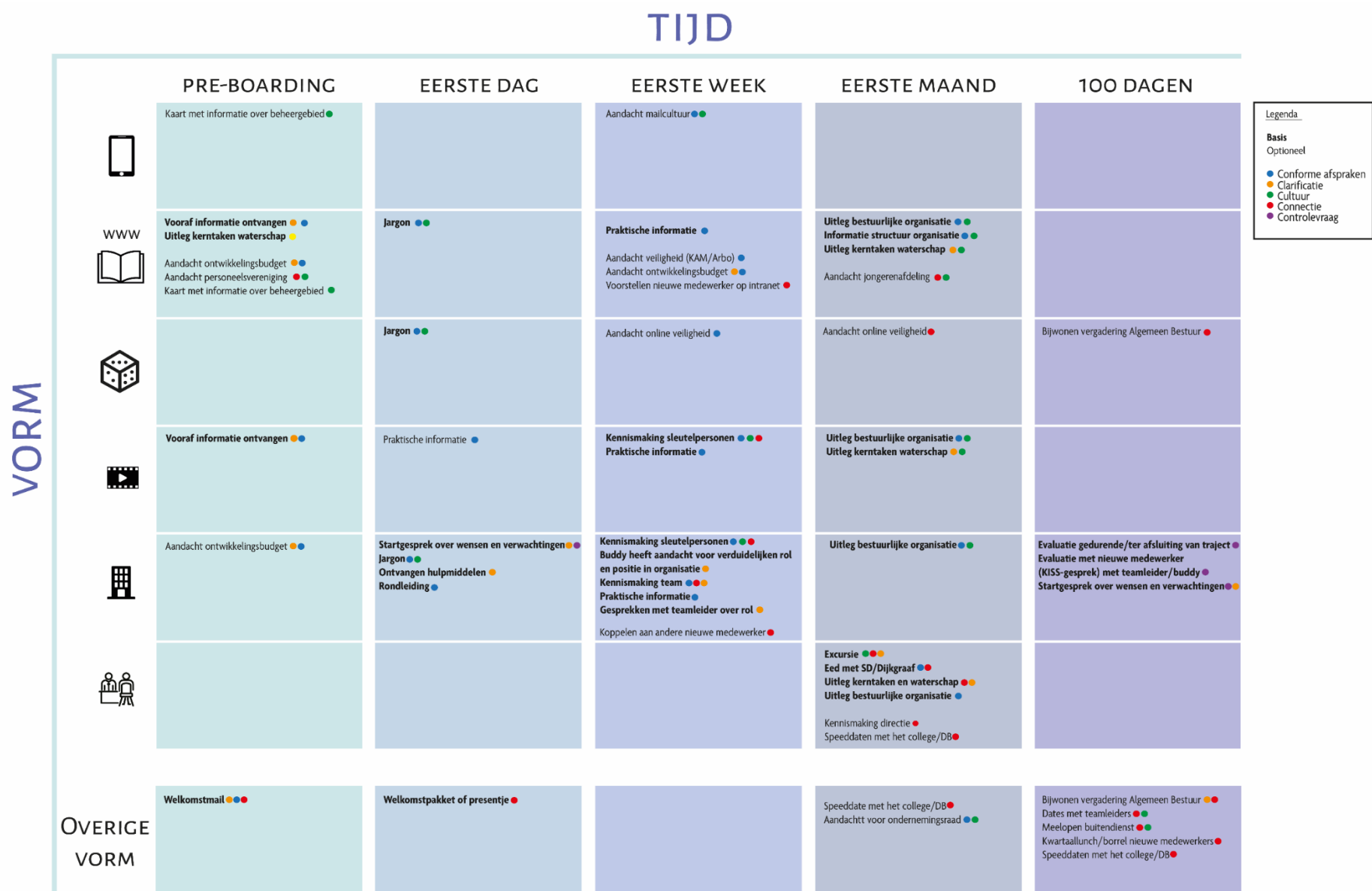
De in kaart gebrachte behoeftes zijn vertaald naar programmaonderdelen voor de onboarding. De basisactiviteiten vervullen de behoeftes van de verschillende betrokkenen en dekken de vijf C's van onboarding. Dit kan worden aangevuld met persoonlijke/optionele toevoegingen, om specifieke invulling te geven aan persoonlijke behoeften. Daarnaast dient er rekening gehouden te worden met de vorm, de plaatsing in de tijd en de vijf C's die de activiteit vertegenwoordigen om het programma tot een succes te maken.

Hoofdvraag: "Hoe kan het onboardingsprogramma zodanig worden georganiseerd dat het voldoet aan de behoeftes van de medewerkers en de organisatie van de Waterkracht waterschappen?"

Om invulling te geven aan het onboardingsprogramma is een zogenaamde 'toolbox' ontwikkeld. Deze toolbox omvat een set van onboardingsactiviteiten bestaande uit basisactiviteiten en optionele activiteiten. De som van de activiteiten omvat voldoende benodigdheden voor een succesvolle overdracht van de vijf C's, waardoor een succesvolle integratie van de nieuwe medewerker plaats vindt. Het resultaat is een advies voor een onboardingsprogramma (figuur 7), met activiteiten in een specifieke tijdsperiode en specifieke aanbiedingsvorm, die door de ingebouwde flexibiliteit persoonlijk kan worden ingericht.

De activiteiten in de toolbox zijn een vertaling van de behoeften van de organisaties en nieuwe medewerkers, getoetst aan de vijf C's van onboarding uit de literatuur. De vijf C's komen allen in ruime mate terug in de basisactiviteiten, waarmee vanuit de waterschappen een proactieve onboarding kan worden geboden.

De plaatsing in de tijd van de activiteiten en de vorm van aanbidding, ingedeeld op basis van behoeftes van de organisatie en nieuwe medewerkers, helpt om een gedoseerde en gevarieerde onboarding aan te bieden. Daarnaast bieden de basisactiviteiten en de optionele/persoonlijke toevoeging de mogelijkheid om een onboarding op maat aan te bieden, voor alle type werknemers. Waar nodig of gewenst kan worden geput uit de optionele activiteiten, om extra aandacht op bepaalde aspecten te vestigen. Daarnaast biedt het mogelijkheden om vanuit de organisatie het programma extra kleur te geven door zelf nog keuzes te maken in de optionele activiteiten.



Figuur 7: Advies onboardingsprogramma

6. ADVIES

In dit hoofdstuk is het onboardingsprogramma te vinden en de manier waarop deze het beste geïmplementeerd kan worden.

6.1 Het programma

Op basis van de set onboardingsactiviteiten, de ideale vorm van deze activiteiten en de plaatsing in de tijd, is een advies voor een onboardingsprogramma voortgevloeid. Figuur 7 geeft een overzicht van de toolbox. Het toepassen van de structuur en inhoud komt tegemoet aan de vijf C's van onboarding en de behoeften van de waterschappen en de nieuwe medewerkers. Hier kunnen voor een deel bestaande onboardingsactiviteiten van de waterschappen voor worden gebruikt, waar nodig aangepast in vorm of tijdsperiode, en voor een deel gaat het om activiteiten die eerder niet aangeboden werden.

6.2 Implementatie

Om de activiteiten samen tot een succesvol onboardingsprogramma te maken, zijn er een aantal randvoorwaarden van toepassing. Deze randvoorwaarden zijn gebaseerd op behoeften van nieuwe medewerkers, HR en leidinggevend (bijlage 4). Eventueel beschikbaar budget en fte voor de implementatie van het programma en de bijbehorende randvoorwaarden zijn buiten beschouwing gelaten.

Tabel 7: Randvoorwaarden en implementatiestappen voor het waterschap

Randvoorwaarde	Implementatiestap
Een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling tussen HR en leidinggevend is essentieel. Hierbij gaat het om duidelijkheid tussen HR en leidinggevend m.b.t. wie waar verantwoordelijk voor is qua onboarding in het algemeen en voor welke specifieke activiteit.	Een checklist voor HR en leidinggevend kan bijdragen aan het inzichtelijk maken van de verantwoordelijkheidsverdeling, zowel voor HR en leidinggevend als voor de nieuwe medewerker. De afstemming rondom de verantwoordelijkheidsverdeling dient structureel plaats te vinden en meegenomen te worden tijdens de evaluatie van de onboarding.
Een duidelijk aanspreekpunt binnen het team is belangrijk. Dit zou een buddy, begeleider of contactpersoon kunnen zijn.	Naast het benoemen van een duidelijk aanspreekpunt is het belangrijk om aandacht te hebben voor de kwaliteit van de begeleiding. Om de positie van de buddy of begeleider in de onboardingsperiode te verstevigen, zou HR een korte training of cursus hiervoor kunnen faciliteren.
Tijd, ruimte en aandacht voor de onboarding van de nieuwe medewerker is een essentiële behoefte. Een succesvolle onboarding kan alleen plaats vinden door hierin tegemoet te komen.	Het nadrukkelijk beschikbaar stellen van tijd voor de nieuwe medewerkers voor onboarding, bijvoorbeeld door het mogelijk maken van het schrijven van tijd/uren op 'onboarding', kan helpen in het ervaren van tijd en ruimte vanuit de medewerker om het onboardingsprogramma te doorlopen. Daarnaast helpt het om uren beschikbaar te stellen bij het aanspreekpunt van de nieuwe medewerker, zodat ook ruimte is voor voldoende persoonlijke begeleiding.
Organisatie brede evaluatie van het onboardingsprogramma draagt bij aan verbetering van het programma en creëert bewustwording en	Toets frequent het onboardingsprogramma aan de behoeften van de medewerkers, leidinggevend en HR op basis van opgedane ervaring en het delen van de resultaten en verbeterstappen met alle betrokkenen.

ambassadeurschap bij de betrokkenen in de organisatie.	
--	--

Naast de randvoorwaarden die vertaald zijn in implementatiestappen, zijn er ook belangrijke implementatiestappen voor het breed uitdragen van het onboardingsprogramma die gebaseerd zijn op praktijkvoorbeelden bij waterschap Rivierenland (hoofdstuk 7.3):

- Organiseer een bijeenkomst met de leidinggevendenden om het nieuwe onboardingsprogramma uit te leggen en eventuele vragen te beantwoorden.
- Begeleid de leidinggevendenden het eerste jaar bij de onboarding van hun nieuwe medewerkers en blijf vervolgens in contact.

6.3 Advies per waterschap

Per waterschap worden er specifieke aanbevelingen gegeven naar aanleiding van de huidige situatie bij het waterschap omtrent onboarding en naar aanleiding van de resultaten vanuit de verschillende onderzoeken in dit rapport. Rekening houden met kleuring per waterschap draagt bij aan het op maat maken van onboorden en het uiteindelijk succesvol implementeren van de activiteiten.

Waterschap Drents Overijsselse Delta

De bestaande onboardingsactiviteiten en tijdsperiodes, zoals benoemd in het inwerkformulier, komen grotendeels overeen met de activiteiten en onderdelen en tijdsperiodes die worden benoemd in het advies. De medewerkers die zijn begonnen in het afgelopen anderhalf jaar wensen een snellere administratieve afronding van de indiensttreding en meer uitleg over de procedurele kant. Concrete voorbeelden bestaan uit uitleg over gebruik van Join, AllSolutions en H@RM waarbij de handleidingen toegelicht worden. Er valt winst te behalen in de huidige onboarding door te focussen op communicatie en evaluatie van onboarding, maar ook door het opstellen van een helder takenoverzicht en verdeling tussen HR, teamleider en buddy. Van alle C's, wordt connectie het laagst beoordeeld. Naast dat dit onderdeel veel persoonlijk contact vereist, liggen hier ook kansen door het beter ontsluiten van informatie over de (sociale) structuur van de organisatie. Concrete aandacht voor de kerntaken van het waterschap tijdens de pre-boarding en onboarding behoren tot een belangrijk winstpunt. Tot slot behoort het tijdig bestellen van werkkleding en begeleiding in de buitendienst tot een aandachtspunt.

Waterschap Vechtstromen

Uit de interviews met managers kwam duidelijk naar voren dat zij behoefte hebben aan een terugkoppeling van de stand van zaken van de onboarding van de nieuwe medewerker. Door het faciliteren van een informatiestroom waarin de teamleiders in één oogopslag kunnen zien wat er wel en wat er nog niet geregeld is voor de medewerker kan hierin voorzien. Daarnaast bleek uit het groepsinterview dat het tijdig bestellen van werkkleding een aandachtspunt is. Aanbevolen wordt daarom om het proces van het aanleveren van de werkkleding te herzien. De medewerkers hebben er met name behoefte aan een snellere overhandiging.

Waterschap Zuiderzeeland

In de basis komen de bestaande onboardingsactiviteiten van Zuiderzeeland voor een groot deel overeen met het advies. Er valt veel winst te behalen door een heldere takenoverzicht en verdeling tussen HR, teamleider en buddy op te stellen. Van alle C's, wordt connectie het laagst beoordeeld. Naast dat dit onderdeel veel persoonlijk contact vereist en de voorgestelde onboardingsactiviteiten hier zo goed mogelijk op aansluiten, liggen hier ook kansen voor een betere ontsluiting van informatie over de (sociale) structuur van de organisatie, zoals een geüpdatete en vindbare organogram en een overzicht met contactgegevens van sleutelpersonen. Ten slotte is concrete aandacht voor de kerntaken van het waterschap een belangrijk winstpunt.

Waterschap Rijn en IJssel

Om de pre-boarding te verbeteren heeft het waterschap het afgelopen jaar gewerkt aan de klantreis binnen het project 'warm welkom'. Het afgelopen jaar is er hierom een welkomstpakket opgesteld voor de nieuwe medewerker. Dit is een goede ontwikkeling. Er valt nog winst te behalen in de C connectie. Dit kan verbeterd worden door verschillende activiteiten te implementeren zoals een buddy systeem, gesprekken met sleutelpersonen en het meelopen met collega's. Verder is het raadzaam om de HR-checklist anders vorm te geven, waardoor het meer gaat leven binnen de organisatie. Dit kan door middel van een boekje of een app.

Waterschap Vallei en Veluwe

Bij Vallei en Veluwe is het toepassen van verwachtingsmanagement een belangrijke taak om het onboardingsprogramma vorm te geven. Omdat de organisatie verwacht van nieuwe medewerkers dat zij initiatieven nemen en ideeën delen, moet het duidelijk zijn wat de organisatie van de nieuwe medewerker verwacht. Nieuwe medewerkers willen graag dat deze verwachting duidelijk uitgesproken worden. De ontwikkelingen omtrent onboarding staan niet stil bij Vallei en Veluwe en er wordt momenteel gewerkt aan een nieuw onboardingsprogramma. Dit adviesrapport dient als een relevante aanvulling en dient meegenomen te worden bij het vorm geven van het nieuwe onboardingsprogramma. Het is daarom aan te raden om beide onboardingsprogramma's naast elkaar te leggen en daar één programma van te maken.

7. REFLECTIE

In dit hoofdstuk wordt een reflectie gegeven op de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksmethoden die zijn gebruikt in dit onderzoek. Vervolgens wordt er gereflecteerd op informatie die is gebruikt vanuit andere onderzoeken binnen de waterschapsector voor dit onderzoeksrapport.

7.1 Methode

Validiteit omvat de mate waarin systematische fouten worden gemaakt (Verhoeven, 2014). Er wordt bij de beoordeling van validiteit gekeken naar de geldigheid en zuiverheid van het onderzoek. Voor het bepalen van de validiteit van het onderzoek is de betrouwbaarheid een voorwaarde. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Men kan testen of een onderzoek betrouwbaar is door het onderzoek te herhalen. Als een onderzoek herhaalbaar is en leidt tot dezelfde resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is er gewerkt middels de methode van ontwerpgericht denken en zijn er verschillende onderzoeksmethoden toegepast. Het gebruik van zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden, ook wel triangulatie genoemd, maken de uitkomsten betrouwbaarder en meer valide.

De betrouwbaarheid binnen de kwalitatieve methoden van dit onderzoek (interviews, interactieve sessie met de HR-managers en groepsinterviews) is moeilijk te herhalen. Dit komt omdat de specifieke beleving van de persoon centraal staat en het plaats heeft gevonden in een semigestructureerde vorm. Ondanks dat de herhaalbaarheid van onderzoek waarbij kwalitatieve methoden zijn toegepast ter discussie staat, wordt de kans op het juist toepassen van herhaling vergroot door het gebruik van een theoretisch model specifiek gefocust op het thema onboarding. Daarnaast is een interviewprotocol geschreven voorafgaand aan de interviews, is het interview nooit alleen uitgevoerd en zijn er aantekeningen gemaakt. Ook is er gebruik gemaakt van “peer feedback”. De bevindingen uit het eerste interview zijn besproken met de opdrachtgever evenals de focus van het onderzoek. Tot slot is er ook sprake van intersubjectiviteit, omdat de resultaten door meerdere opdrachtgevers zijn doorgenomen.

Ondanks dat de enquête een kwantitatieve onderzoeksmethode is, staat de betrouwbaarheid ter discussie omdat er veel open vragen zijn gesteld in de enquête en er voor de gesloten vragen vooral is gevraagd naar de beleving van de respondent. Desondanks mag gezegd worden dat de enquête een goede onderzoeksmethode is binnen dit onderzoek, omdat:

- Er een opvallend hoog respons is op de enquête, namelijk 49,6%. Dit aantal maakt de resultaten representatiever voor de totale populatie;
- Rekening is gehouden met intersubjectiviteit, meerdere trainees hebben met elkaar meegekeken tijdens het coderen en analyseren (Verhoeven, 2014);
- Er gebruikt gemaakt is van peer feedback, de analyse is besproken en geëvalueerd met de opdrachtgever;
- Rekening gehouden is met iteratie (Verhoeven, 2014). Er worden verbanden gelegd met de theorie;
- Bij het coderen zoveel mogelijk interpretaties zijn weggelaten om zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid te blijven. Dit verkleint de kans op het maken van systematische fouten en beïnvloed de validiteit van het onderzoek op een positieve wijze (Verhoeven, 2014).

7.2 Gebruikte onderzoeksmethoden

Interviews met HR en leidinggevende

Beide interviews zijn voorbereid met een interviewgide en de respondenten zijn ruim op tijd geïnformeerd over het interview. Daarnaast is het interview altijd met twee personen uitgevoerd, waarbij één van de trainees notuleerde en samenvattingen maakte van het interview. De resultaten van de interviews met HR-medewerkers, de leidinggevenden en de nieuwe medewerkers zijn moeilijk te generaliseren omdat er in vergelijking met de populatie een minimale steekproef is gehouden. Er is gekozen om te spreken met de werknemers binnen de HR-afdelingen met onboarding in hun portefeuille. Omdat er leidinggevenden van verschillende teams en afdelingen zijn geïnterviewd, zijn er veel verschillende meningen naar voren gekomen. De interviews zijn niet volledig uitgeschreven maar samengevat door de trainees. Vervolgens is er aan de hand van de samenvattingen een algemeen beeld geschetst in het adviesrapport. Dit heeft invloed op de subjectiviteit van de resultaten en kan tevens betekenen dat er een aantal zaken onderbelicht zijn voor het individuele waterschap.

Enquête

Voor de enquête is er een antwoord ontvangen van bijna 50% van de onderzoekspopulatie. Van de respondenten heeft 90,61% een functie op kantoor en 9,39% een functie in de buitendienst. Deze verdeling is scheef ten opzichte van de gemiddelde verdeling binnen- en buitendienst binnen de waterschappen. Echter kan het wel zo zijn dat het aandeel nieuwe medewerkers in de buitendienst van de afgelopen twee jaar binnen vijf waterschappen kleiner is. De enquête is gestuurd naar de nieuwe medewerkers van de afgelopen twee jaar. Een groot gedeelte is tijdens de covid-19 pandemie begonnen. Dit kan invloed gehad hebben op de resultaten van de enquête. Daarnaast is vijfde C, de controle vraag, later toegevoegd aan het onderzoek en daarom niet meegenomen in de enquête. De enquête is geanalyseerd middels uitgebreide codering. Vervolgens zijn de behoeftes van de nieuwe medewerkers gekoppeld aan activiteiten.

HR-sessie

Rijn en IJssel was niet aanwezig bij de sessie met de HR-managers van de waterschappen. Gedurende de ochtend ontstond er een discussie over de verschillende activiteiten. Het ging daarbij met name om de activiteiten een toevoeging zijn voor het onboardingsprogramma en in welke vorm de activiteit het beste tot zijn recht kwam. Uit deze discussie was kleuring af te lezen gezien het feit dat er niet altijd unaniem besloten werd. Dezelfde middag zijn de resultaten en de aantekeningen verwerkt in het adviesrapport.

Groepsinterview

Het groepsinterview is voorbereid met een interviewgide en de respondenten zijn ruim op tijd geïnformeerd. Het groepsinterview heeft een belangrijke rol gespeeld voor de laatste check op de vormen en tijdsperiodes van de activiteiten. Daarnaast hebben de interviews extra informatie opgeleverd over de onboarding bij de individuele waterschappen. Uit de resultaten bleek dat de wensen van nieuwe medewerkers grotendeels hetzelfde zijn onafhankelijk van het waterschap. De grootte van de groepsinterviews verschilde per waterschap. Waterschap ZZL had maar twee deelnemers en is het interview op een digitale wijze uitgevoerd. Verder is de buitendienst vertegenwoordigd in de groepsinterviews bij twee van de vijf waterschappen. Echter, wanneer gekeken wordt naar de verhouding tussen kantoor en de buitendienst is de buitendienst ondervertegenwoordigd. Bij de meeste waterschappen was een uur te krap om zowel de vorm als de tijdlijn te bespreken en was er sprake van tijdsdruk. Het groepsinterview is kwantitatief geanalyseerd en de resultaten zijn verwerkt in tabellen.

7.3 Onderzoeken binnen de watersector

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke onderzoeken met betrekking tot onboarding binnen de watersector zijn gebruikt voor het adviesrapport.

A&O fonds

Het A&O fonds Waterschappen heeft een [handreiking Medewerkersreis Waterschappen](#) ontwikkeld. Deze handreiking is voor alle waterschappen gemaakt en gaat in op de verschillende fasen van onboarding en hoe de waterschappen hier vorm en inhoud aan kunnen geven. Deze handreiking is voornamelijk gebruikt om inspiratie op te doen voor onboardingsactiviteiten tijdens de brainstormdag.

Rivierenland

De strategisch HR-adviseur van Waterschap Rivierenland is geïnterviewd met als doel om inspiratie op te doen voor de inrichting van het onboardingsprogramma. Waterschap Rivierenland heeft een succesvol onboardingsprogramma ontwikkeld. De belangrijkste succesfactoren zijn meegenomen in ons advies. Deze bestaan uit:

- Het creëren van urgentiebesef bij afdelingshoofden en leidinggevendenden door ze actief te betrekken bij het maken van het programma. Hierdoor werden deze personen ambassadeurs van het gehele onboardingsprogramma. Vervolgens droegen zij actief bij aan het urgentiebesef organisatie breed.
- Het creëren van een fysiek 100 dagen boekje is een belangrijk hulpmiddel geweest bij het succesvol onboarden van nieuwe medewerkers.
- Elk kwartaal wordt het programma geëvalueerd met input van nieuwe medewerkers. Deze resultaten worden gedeeld met het MT. Hierdoor blijft onboarding een wederkerend agendapunt wat bijdraagt aan een blijvend urgentiebesef binnen de organisatie.
- Gezien de intensiteit van onboarding wordt er bij Waterschap Rivierenland actief gestimuleerd op het luchtig houden van het programma. Daarnaast is er ruimte voor leidinggevendenden om het programma in te vullen naar behoeftes van nieuwe medewerkers.

BIJLAGEN

In dit hoofdstuk bevinden zich de meest relevante bijlagen. Deze bijlagen voorzien de eerder benoemde onderdelen van dit adviesrapport van een verdiepingsslag.

Bijlage 1: MoSCoW analyse

In het MoSCoW model zijn de ideeën vanuit de brainstormmiddag omgezet naar en vervolgens gecategoriseerd in vier schalen van prioriteit. De MoSCoW analyse bestaat uit de volgende typen vereisten:

- Must have:** Deze categorie bestaat uit de minimaal vereiste tools die het onboardingsprogramma moet bevatten. Dit is van belang om aan de minimale behoefte van de stakeholders te voldoen.
- Should have:** Deze categorie bestaat uit aangegeven input die niet vereist is, maar wel belangrijk en van hoge waarde is voor de gebruiker van het programma.
- Could have:** Deze categorie bestaat uit input die niet cruciaal is en ook geen grote waarde toevoegt, maar een “leuke toepassingen” of “kan handig” zijn.
- Won’t have:** Deze categorie bestaat uit input dat is aangegeven, maar geen prioriteit is binnen de tijdspan van onboarding. Deze toepassingen kunnen wel in een later stadium terugkomen.

Bijlage 2: grafieken ten behoeve van enquête

Bij een aantal vragen waar een cijfer gegeven kan worden in de enquête, wordt gebruik gemaakt van een NPS-score. De Net Promoter Score is een hulpmiddel om de tevredenheid te meten, wat vervolgens een indicatie van het groeipotentieel van het desbetreffende onderwerp oplevert.

De NPS-score geeft hierdoor concrete input richting de opmaak van een algemeen onboardingsprogramma, mede doordat onderlinge NPS vragen met elkaar vergeleken kunnen worden. Naar aanleiding van het cijfer dat wordt gegeven op de NPS vraag, onderscheidt men drie categorieën:

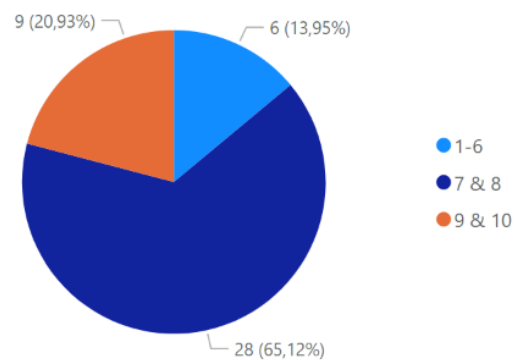
1. Promotors: respondenten die een score van een 9 of 10 hebben gegeven;
2. Passief tevredenen: respondenten die een score van 7 of 8 hebben gegeven;
3. Criticasters: respondenten die een score van 0 tot 6 hebben gegeven.

De NPS wordt berekend aan de hand van het verschil tussen het percentage promotors en criticasters en wordt uitgedrukt als een getal dat varieert tussen de -100 en +100. Een positieve NPS >0 wordt meestal als goed beschouwd. Om de beweegredenen te begrijpen van zowel de promotors als criticasters zijn de NPS vragen ondersteund met open vragen die richting geven aan de achterliggende reden voor het cijfer.

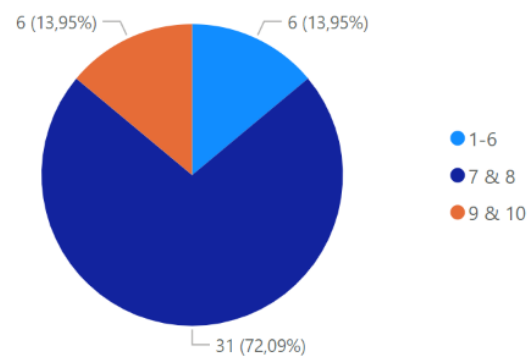
NPS-scores per waterschap zijn weergegeven op de volgende pagina's:

WDOD

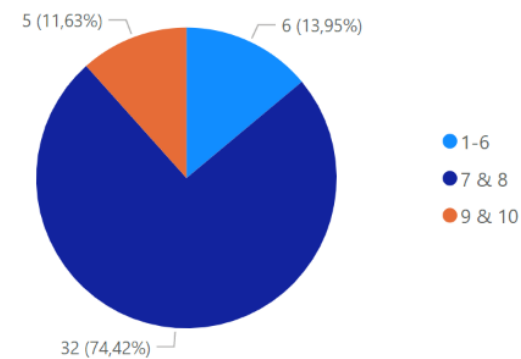
NPS pre-boardingsperiode per waterschap



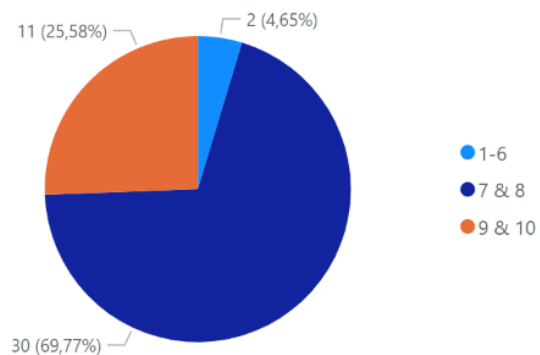
NPS onboardingsperiode per waterschap



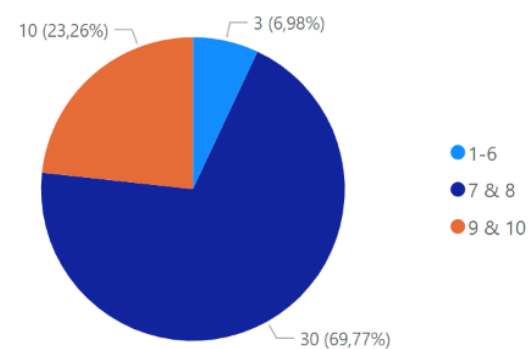
NPS cultuur per waterschap



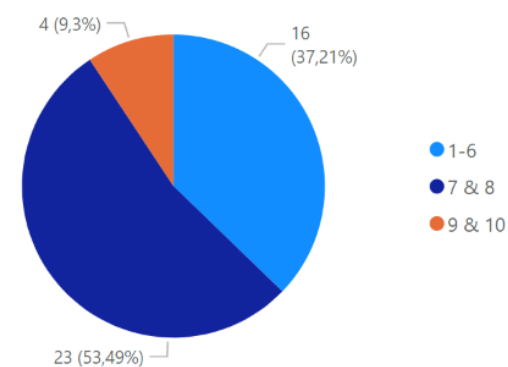
NPS conforme afspraken per waterschap



NPS clarificatie per waterschap

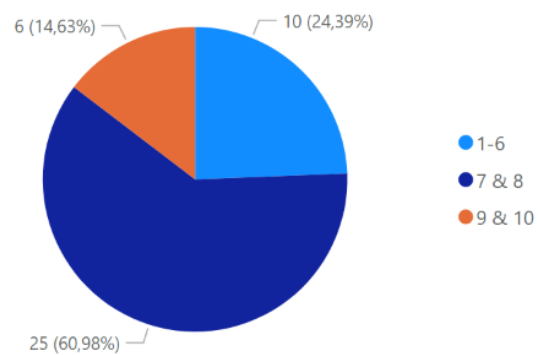


NPS connectie per waterschap

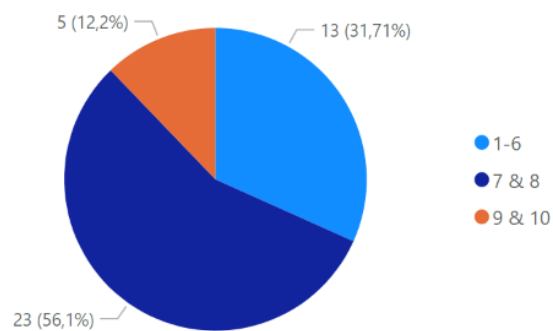


WRIJ

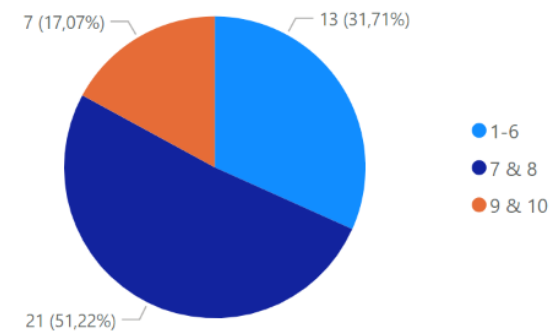
NPS pre-boardingsperiode per waterschap



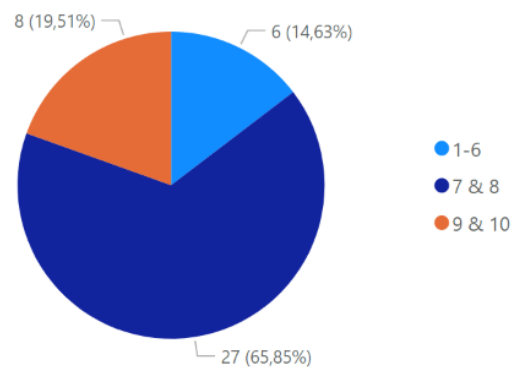
NPS onboardingsperiode per waterschap



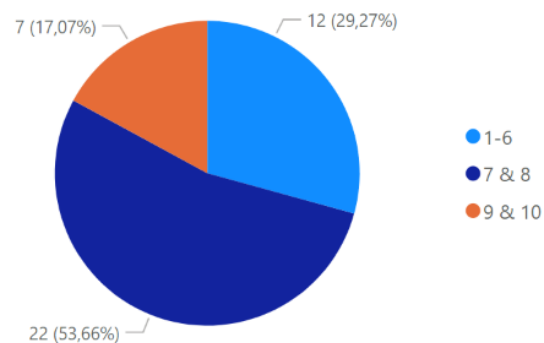
NPS cultuur per waterschap



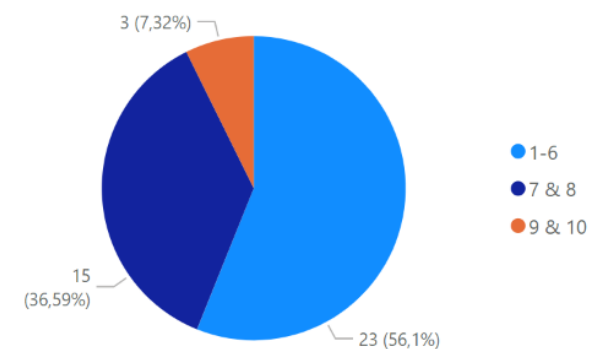
NPS conforme afspraken per waterschap



NPS clarificatie per waterschap

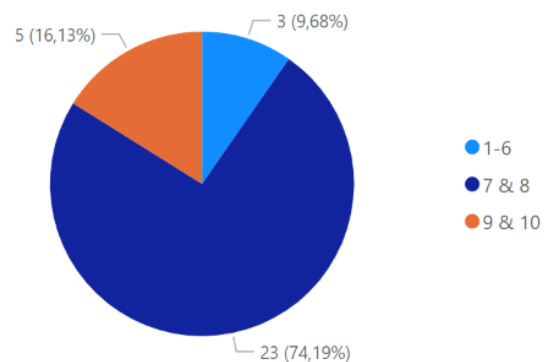


NPS connectie per waterschap

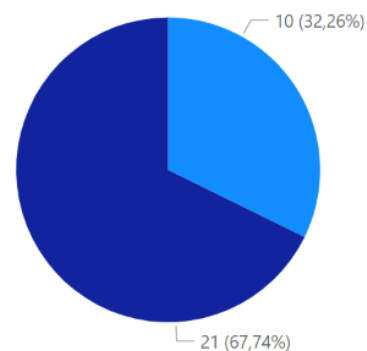


WVS

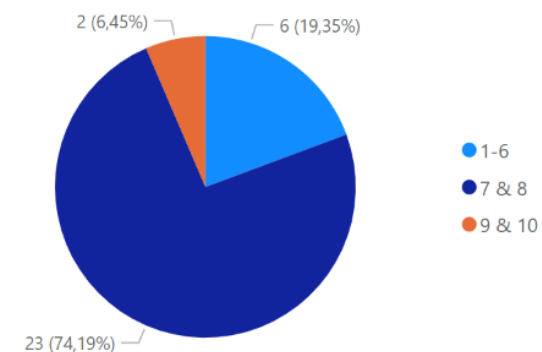
NPS pre-boardingsperiode per waterschap



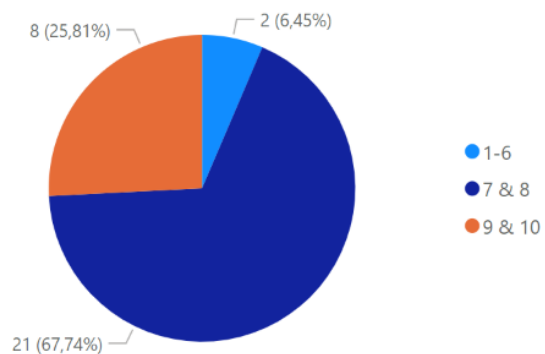
NPS onboardingsperiode per waterschap



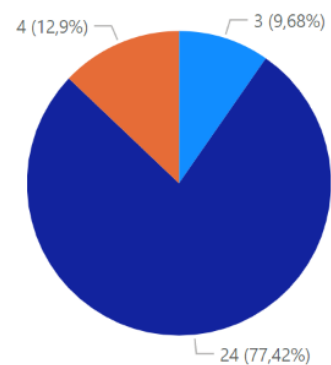
NPS cultuur per waterschap



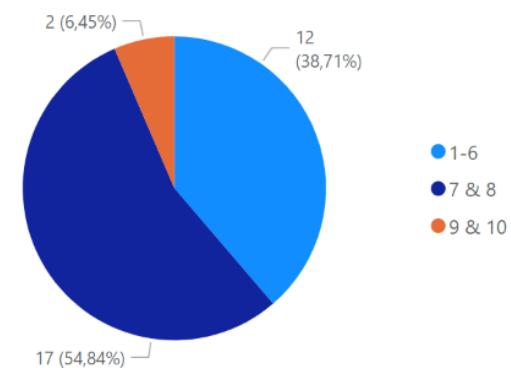
NPS conforme afspraken per waterschap



NPS clarificatie per waterschap

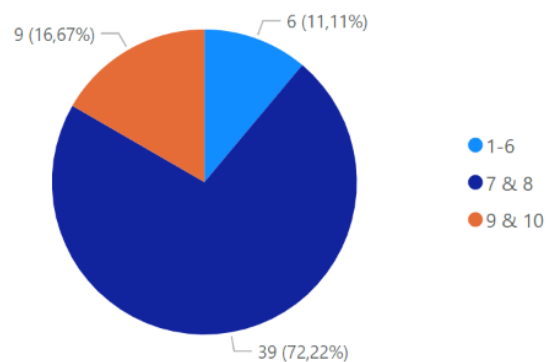


NPS connectie per waterschap

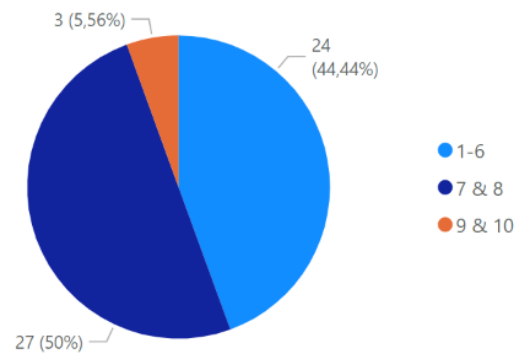


WSVV

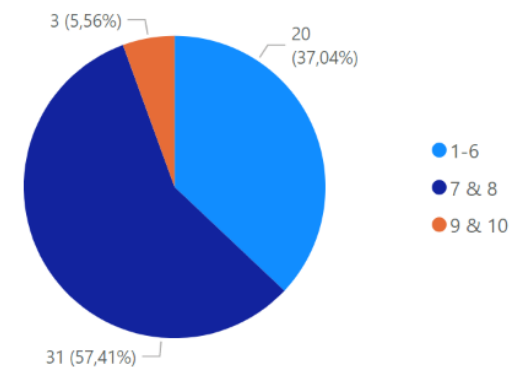
NPS pre-boardingsperiode per waterschap



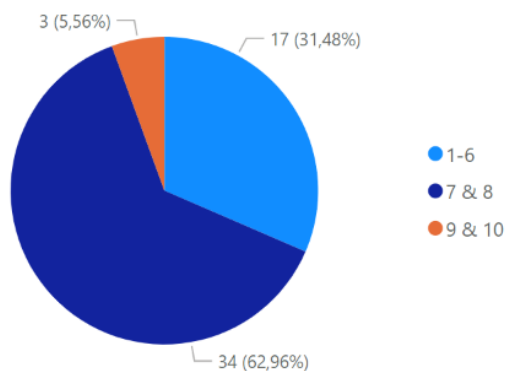
NPS onboardingsperiode per waterschap



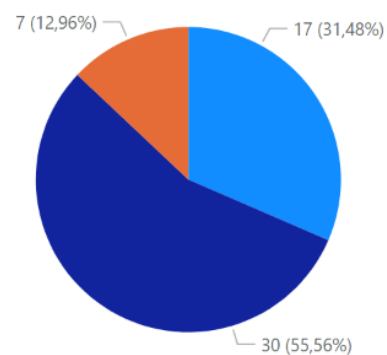
NPS cultuur per waterschap



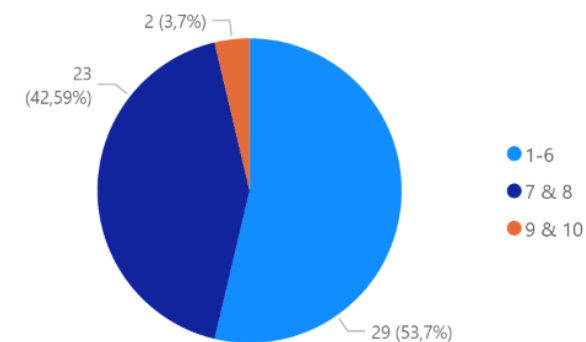
NPS conforme afspraken per waterschap



NPS clarificatie per waterschap

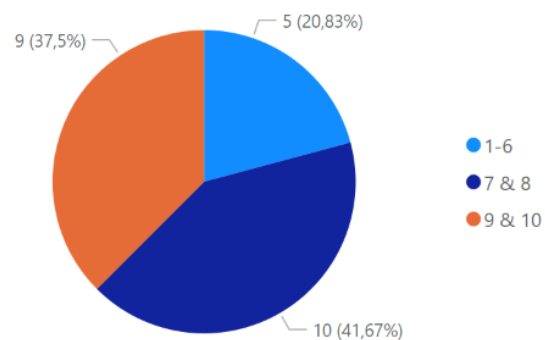


NPS connectie per waterschap

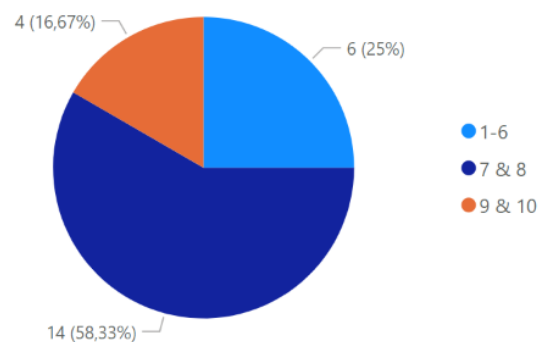


ZZL

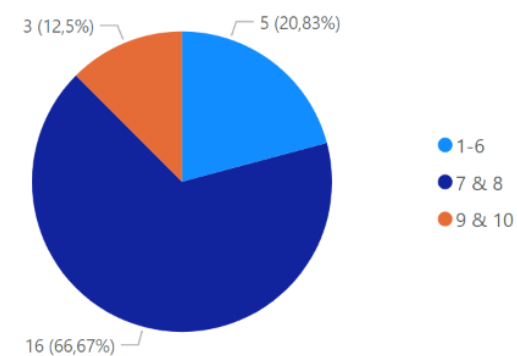
NPS pre-boardingsperiode per waterschap



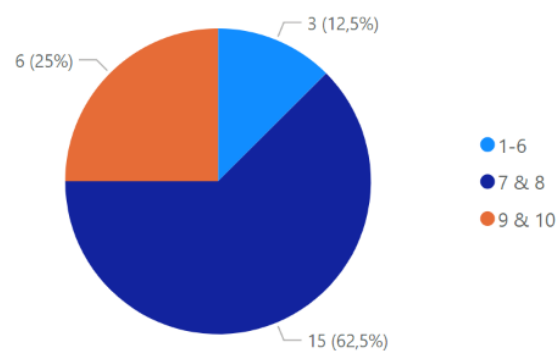
NPS onboardingsperiode per waterschap



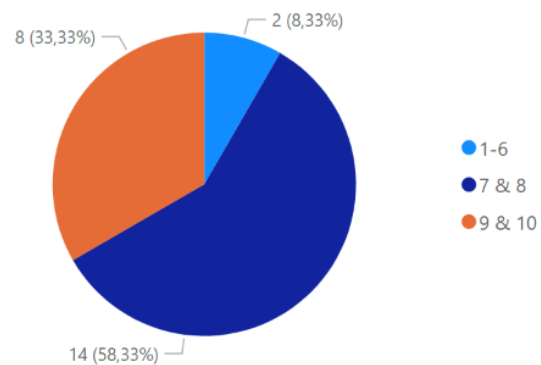
NPS cultuur per waterschap



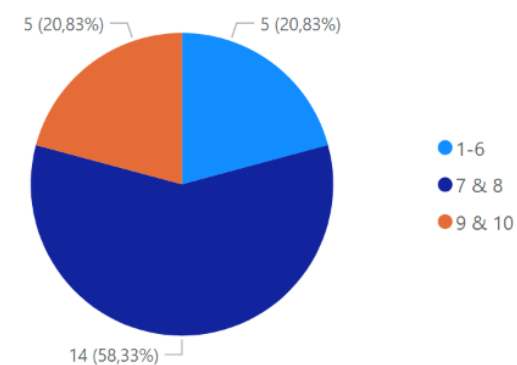
NPS conforme afspraken per waterschap



NPS clarificatie per waterschap

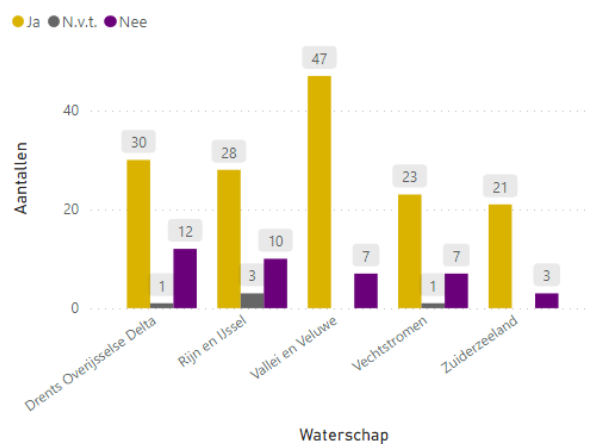


NPS connectie per waterschap

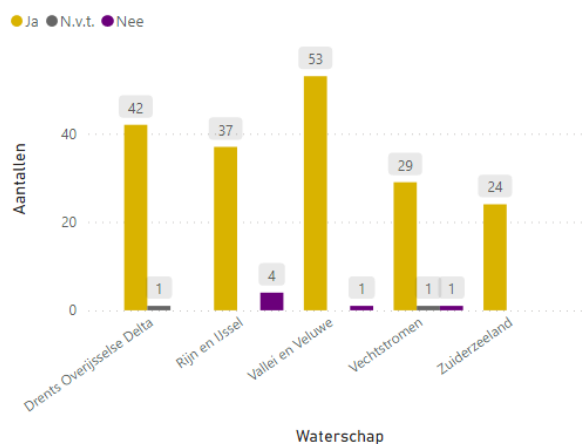


Terugkomende elementen op de eerste werkdag per waterschap

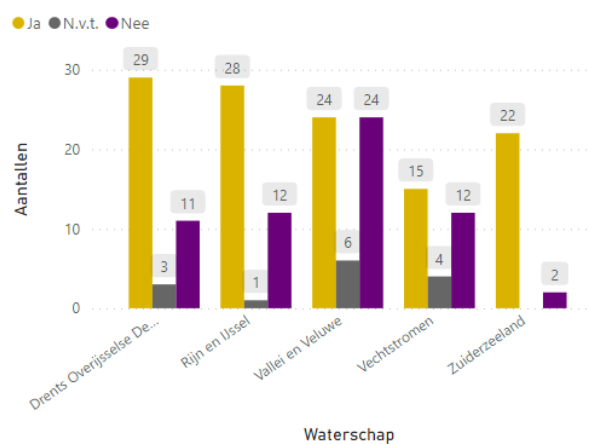
Ik kon meteen aan de slag (accounts)



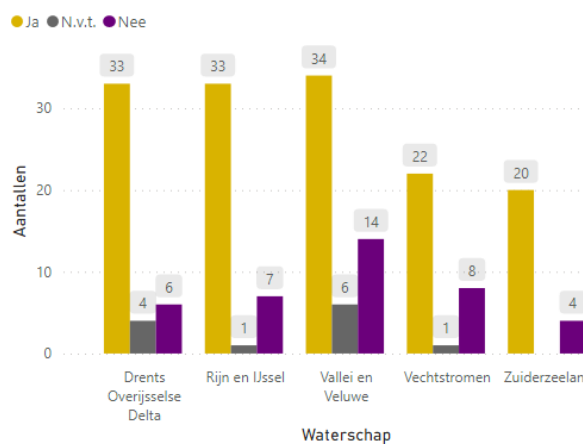
Telefoon/laptop ontvangen



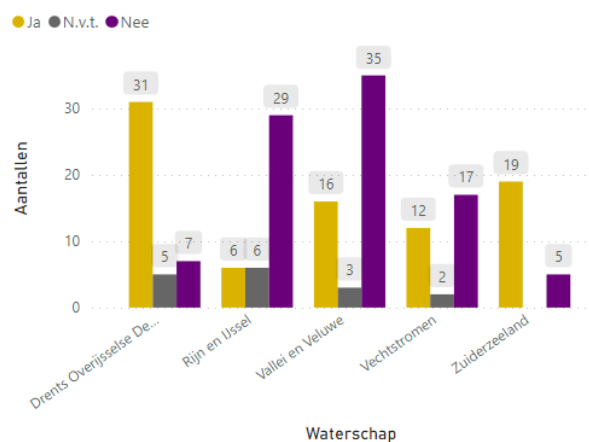
Rondleiding



Voorgesteld aan collega's



Presentje ontvangen



Bijlage 3: Activiteiten

Onderstaand bevinden zich de gedetailleerd beschreven activiteiten die terugkomen in het onboardingsprogramma.

Informatie vooraf ontvangen

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: praktische informatie en een inzicht in wat je de eerste week te wachten staat en welke basisregels er gelden
- Hoe: website of boekje
- Wanneer: pre-boarding
- Heeft betrekking op C: clarificatie en conforme afspraken

Welkomstpakket of presentje

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: een kleinigheidje van het waterschap om je welkom te heten, bijvoorbeeld een bloemetje of dopper
- Hoe: overige vorm
- Wanneer: pre-boarding of eerste dag
- Heeft betrekking op C: connectie

Welkomstmail

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: email met een welkomstboodschap van de organisatie en met praktische informatie waar je verwacht wordt op de eerste dag
- Hoe: overige vorm
- Wanneer: pre-boarding
- Heeft betrekking op C: clarificatie, conforme afspraken en connectie

Kennismaking team

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: individuele kennismaking met je teamleden om duidelijkheid te krijgen over de functie en de normen en waarden binnen de organisatie
- Hoe: kantoor of teams
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: clarificatie, connectie en cultuur

Eed met secretaris-directeur en Dijkgraaf

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: vast onderdeel als je bij het waterschap komt werken om integriteit te bevorderen. Leden van de directie en/of de dijkgraaf begeleiden dit
- Hoe: introductiedag
- Wanneer: eerste maand
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken en connectie

Jargon

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: het waterschap kent veel typische 'waterwoorden', zoals kunstwerk en duiker. De medewerker wordt bekend met de betekenis van deze woorden en kan deze toepassen in de communicatie op de werkvloer
- Hoe: website, boekje of spelvorm
- Wanneer: eerste dag
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken en cultuur

Uitleg bestuurlijke organisatie

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: het waterschap is een democratisch orgaan. Toelichting over hoe dit functioneert, de structuur van het algemeen bestuur, het college, verkiezingen en portefeuilles komen aan bod
- Hoe: filmpje, kantoor, teams, website of boekje
- Wanneer: eerste maand
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken en cultuur

Uitleg kerntaken waterschap

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: informatie over de kerntaken van het waterschap: waterveiligheid, waterbeschikbaarheid, waterkwaliteit en eventueel zorg voor water- en vaarwegen. Er wordt toegelicht waarom deze taken bij het waterschap liggen en wat deze precies inhouden
- Hoe: website, boekje, filmpje of introductiedag
- Wanneer: pre-boarding of eerste maand
- Heeft betrekking op C: clarificatie en cultuur

Kennismaking sleutelpersonen

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: kennismaking met de sleutelpersonen van verschillende afdelingen en teams. Er wordt toegelicht waar aan wordt gewerkt, en met welke vraagstukken je bij wie kunt aankloppen
- Hoe: filmpje, kantoor of Teams
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken, connectie en cultuur

Excursie

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: een rondleiding met een bus door het gebied met nieuwe medewerkers, waarbij verschillende assets worden bezocht, zoals een gemaal en een AWZI/RWZI. Op deze locaties wordt bij voorkeur door een specialist ter plekke toelichting gegeven
- Hoe: introductiedag
- Wanneer: eerste maand
- Heeft betrekking op C: cultuur, clarificatie en connectie

Informatie structuur organisatie

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: een organogram over de organisatie met de belangrijkste contactpersonen, toelichting over de hoofdtaken per afdeling, maar ook informatie over hiërarchie/lijnmanagement en op welke wijze je dingen hogerop aankaart
- Hoe: website of boekje
- Wanneer: eerste maand
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken en cultuur

Rondleiding

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: rondleiding door het hoofdkantoor of regiokantoor (afhankelijk van standplaats, eventueel beiden). Praktische zaken komen aan bod zoals waar laat je je jas, toelichting over de werkplekken, en waar je de printer kunt vinden.
- Hoe: kantoor of teams
- Wanneer: eerste dag
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken

Praktische informatie (HR-systeem, vergoedingen en declaraties, digitale omgeving)

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: toelichting over het gebruiken van HR-systemen en andere applicaties in de digitale omgeving, zoals Microsoft Office, maar ook het zakensysteem
- Hoe: website, boekje of filmpje
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken

Ontvangen hulpmiddelen

Je ontvangt je laptop, telefoon, toegang tot je accounts en wanneer nodig je werkkleding.

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: het ontvangen een laptop, telefoon, toegang tot je account en werkkleding
- Hoe: kantoor of teams
- Wanneer: eerste werkdag
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken

Buddy heeft aandacht voor verduidelijken rol en positie in organisatie

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: toelichting over het doel van de werkzaamheden van de nieuwe medewerker en het team, maar ook de sociale structuur hieromheen
- Hoe: kantoor of teams
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: clarificatie

Gesprekken met teamleider over rol

- Soort activiteit: basis programma onderdeel

- Wat: de verwachtingen van teamleider en nieuwe medewerker met betrekking tot de rol en de invulling daarvan in de eerste weken worden besproken
- Hoe: kantoor of teams
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: clarificatie

Startgesprek over wensen en verwachtingen

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: de wensen en verwachtingen van de nieuwe medewerker worden met de teamleider en/of buddy besproken
- Hoe: kantoor of teams
- Wanneer: 100 dagen
- Heeft betrekking op C: clarificatie en controlevraag

Evaluatie met nieuwe medewerker (KISS-gesprek) met teamleider/buddy

- Soort activiteit: basis programma onderdeel
- Wat: de voortgang van het onboardingstraject wordt door de nieuwe medewerker besproken met teamleider en/of buddy. Centraal staat KISS (Keep, Improve, Start, Stop): welke onboardingsactiviteiten of onderwerpen moeten worden behouden, versterkt, opstart of gestopt
- Hoe: kantoor of teams
- Wanneer: 100 dagen
- Heeft betrekking op C: controlevraag

Evaluatie gedurende en ter afsluiting van het traject

- Soort activiteit: basisprogramma onderdeel
- Wat: gedurende het onboardingstraject vinden er gesprekken plaats tussen de nieuwe medewerker en teamleider waarin de voortgang besproken wordt
- Hoe: kantoor
- Wanneer: 100 dagen
- Heeft betrekking op C: controlevraag

Bijwonen vergadering Algemeen Bestuur

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: plaatsnemen op de publiektribune tijdens een vergadering van het Algemeen Bestuur om een gevoel te krijgen bij het functioneren van het bestuur en hoe dit invloed heeft op het werk
- Hoe: overige vorm
- Wanneer: 100 dagen
- Heeft betrekking op C: clarificatie en connectie

Speeddate met het college/DB

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: een korte kennismaking met de dagelijks bestuur van het waterschap
- Hoe: introductiedag of overige vorm
- Wanneer: eerste maand of 100 dagen
- Heeft betrekking op C: connectie

Kennismaking directie

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: kennismaken met de directieleden van jouw waterschap
- Hoe: introductiedag
- Wanneer: eerste maand
- Heeft betrekking op C: connectie

Kaart met informatie over het beheergebied

- Soort activiteit: persoonlijke optionele toevoeging
- Wat: een document met een kaart, informatie, opgaven en geschiedenis van het beheergebied van het waterschap
- Hoe: website of boekje
- Wanneer: pre-boarding
- Heeft betrekking op C: cultuur

Koppelen aan andere nieuwe medewerker

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: gekoppeld worden aan een andere nieuwe medewerker die recent begonnen is om ervaringen uit te wisselen
- Hoe: kantoor of Teams
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: connectie

Aandacht online veiligheid

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: aandacht voor privacy, informatieveiligheid en regels die hier betrekking op hebben
- Hoe: spelvorm
- Wanneer: eerste maand
- Heeft betrekking op C: conforme werkafspraken

Aandacht mailcultuur

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: uitleg over ongeschreven regels, taalgebruik, en de werking van outlook
- Hoe: app
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: conforme werkafspraken en cultuur

Aandacht voor personeelsvereniging (PV)

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: aandacht voor de aanwezigheid van de personeelsvereniging en hoe je hier lid van kunt worden
- Hoe: website of boekje
- Wanneer: pre-boarding
- Heeft betrekking op C: cultuur en connectie

Aandacht jongerenafdeling

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: toelichten dat het waterschap een jongerenafdeling heeft dat inhoudelijke en sociale activiteiten organiseert
- Hoe: website of boekje
- Wanneer: eerste maand
- Heeft betrekking op C: connectie en cultuur

Aandacht ontwikkelingsbudget

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: toelichting over de aanwezigheid van het ontwikkelbudget en hoe deze in te zetten voor de persoonlijke ontwikkeling
- Hoe: website, boekje, kantoor of teams
- Wanneer: pre-boarding of eerste week
- Heeft betrekking op C: clarificatie en conforme afspraken

Kwartaallunch/borrel nieuwe medewerkers

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: eens in de zoveel tijd worden de recent begonnen medewerkers uitgenodigd om samen te komen om ervaringen uit te wisselen
- Hoe: overige vorm
- Wanneer: 100 dagen
- Heeft betrekking op C: connectie

Meelopen buitendienst

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: als nieuwe medewerker op kantoor neem je een kijkje bij de buitendienst. Er kan meegelopen worden met een muskusrattenbeheerder, een technicus op een gemaal of bij de zuivering om de missie beter te begrijpen
- Hoe: overige vorm
- Wanneer: 100 dagen
- Heeft betrekking op C: connectie en cultuur

'Dates' met teamleiders

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: korte gesprekken met teamleiders om te begrijpen wat de missie en visie is van de andere afdelingen
- Hoe: overige vorm
- Wanneer: 100 dagen
- Heeft betrekking op C: connectie en cultuur

Voorstellen nieuwe medewerker op intranet

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: de nieuwe medewerker stelt zich voor door middel van een tekst op intranet
- Hoe: website
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: connectie

Aandacht ondernemingsraad

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: beschrijven wat een ondernemingsraad is, welke missie en visie zij hebben en hoe de medewerker kan deelnemen
- Hoe: overige vorm
- Wanneer: eerste maand
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken en cultuur

Aandacht veiligheid

- Soort activiteit: optionele/persoonlijke toevoeging
- Wat: uitleg over waar opgelet moet worden voor de eigen veiligheid en die van de collega's. Veiligheid bestaat o.a. uit sociale veiligheid en hoe te handelen tijdens calamiteiten
- Hoe: website of boekje
- Wanneer: eerste week
- Heeft betrekking op C: conforme afspraken

Bijlage 4. Randvoorwaarden die voortkomen uit behoeften

In onderstaande tabellen zijn de randvoorwaarden van het programma weergegeven en de randvoorwaarden voor de organisatie. De randvoorwaarden voor het programma zijn verwerkt in het geadviseerde onboardingsprogramma en de randvoorwaarden voor de organisatie zijn van belang in de implementatie.

Randvoorwaarden programma

BEHOEFTES	"RANDVOORWAARDEN" PROGRAMMA
- Niet overweldigend - Structureren programma - Concrete invulling eerste week - Tijd, ruimte en aandacht - Zwaartepunt in de eerste week/eerste periode	Concreet programma eerste week: medewerker ontvangt deze ook, zwaartepunt in eerste periode maar onboarding wordt uitgesmeerd over langere tijd
- Tijd, ruimte en aandacht - Gepaste en voldoende begeleiding - Aangewezen buddy/contactpersoon	Aangewezen contactpersoon of buddy tijdens onboardingsperiode
- Persoonlijker dan huidige vorm - Tijd, ruimte en aandacht	Duur en deel invulling programma afhankelijk van behoefte medewerker (o.a. start- en KISS-gesprek)
- Hybride werken - Ontmoetingen op kantoor	Het programma vindt deels digitaal plaats en deels via live ontmoetingen

Randvoorwaarden organisatie

BEHOEFTES	"RANDVOORWAARDEN" ORGANISATIE
- Heldere verdeling verantwoordelijkheid HR/teamleider - Duidelijkheid taken teamleider (checklist)	HR en teamleider hebben duidelijke verdeling verantwoordelijkheid en communiceren deze ook (op papier beschikbaar/checklist)
- Tijd, ruimte en aandacht	Nieuwe medewerker mag uren schrijven op 'onboardingsactiviteiten' of andere aangewezen post of medewerker weet dat er uren beschikbaar zijn Nieuwe medewerkers hebben graag een duidelijk aanspreekpunt binnen het team. Dit zou een buddy, begeleider of contactpersoon kunnen zijn.
- Evaluatie van het programma	Frequent wordt getoetst of het onboardingsprogramma voldoet aan de behoeften van de medewerkers en leidinggevende, door met hen separaat een evaluatiemoment in te plannen.