

# Inhoud

|                                                         |               |
|---------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Hoofdstuk 1. Een introductie op onboarding</b>       | <b>9</b>      |
| 1.1 Introductie                                         | 10            |
| 1.2 Onboarding: Wat is het en waarom is het belangrijk? | 11            |
| 1.3 Onboarding in cijfers                               | 14            |
| 1.4 De doelstellingen voor onboarding                   | 17            |
| 1.5 Een businesscase onboarding                         | 22            |
| 1.6 Samenvatting                                        | 22            |
| <br><b>Hoofdstuk 2. Management van verwachtingen</b>    | <br><b>25</b> |
| 2.1 Verwachtingen in beweging                           | 29            |
| 2.2 Psychologisch contract                              | 34            |
| 2.3 Heldere verwachtingen tijdens werving en selectie   |               |
| motiveren nieuwkomers                                   | 37            |
| 2.4 Afstemmen van verwachtingen                         | 39            |
| 2.5 Feedback op verwachtingen                           | 48            |
| 2.6 Goede feedback motiveert                            | 49            |
| 2.7 Soorten feedback tijdens onboarding                 | 52            |
| 2.8 Betere feedback geven en zoeken                     | 56            |
| 2.9 Samenvatting                                        | 60            |
| <br><b>Hoofdstuk 3. Doelstellingen voor onboarding</b>  | <br><b>63</b> |
| 3.1 Introductie: doelen van onboarding                  | 64            |
| 3.2 Goed van start: pre-onboarding                      | 65            |
| 3.3 Landing op je plek                                  | 78            |
| 3.4 Verdieping in de organisatie                        | 83            |
| 3.5 Verbinding met collega's en het team                | 94            |
| 3.6 Support                                             | 105           |
| 3.7 Samenvatting                                        | 113           |

**Hoofdstuk 4. Het maken van een onboardingplan 117**

|     |                                       |     |
|-----|---------------------------------------|-----|
| 4.1 | Het maken van een onboardingplan      | 118 |
| 4.2 | Een onboarding roadmap                | 128 |
| 4.3 | Algemeen versus doelgroepgericht      | 140 |
| 4.4 | Onboarding van specifieke doelgroepen | 144 |
| 4.5 | Onboardingplan in de praktijk         | 151 |
| 4.6 | Samenvatting                          | 154 |

**Hoofdstuk 5. Evaluatie en offboarding 157**

|     |                                                 |     |
|-----|-------------------------------------------------|-----|
| 5.1 | Algemene en individuele cijfers voor onboarding | 158 |
| 5.2 | Ken- en stuurgetallen voor onboarding           | 162 |
| 5.3 | Het individu en de organisatie                  | 167 |
| 5.4 | Aan de slag met evaluatie                       | 168 |
| 5.5 | Prioriteiten stellen                            | 174 |
| 5.6 | Offboarding en boemerang-recruitment            | 177 |
| 5.7 | Checklists                                      | 186 |
| 5.8 | Samenvatting                                    | 190 |

**Literatuurlijst 191****Register 196**

## Een introductie op onboarding

In dit hoofdstuk lees je wat er in dit boek wordt verstaan onder onboarding en welke doelen de organisatie met onboarding kan bereiken. Het wordt helder dat onboarding een wederzijds proces is waarbij zowel de leidinggevende en de nieuwe medewerker betrokken zijn.

*Nieuwe medewerkers zijn enthousiast en gemotiveerd om aan een nieuwe baan te beginnen. Ze zijn vol energie om er een mooie toekomst van te gaan maken. Geïnspireerd door de wervingsverhalen en kennismakingsgesprekken. Ook organisaties verheugen zich op de komst van een nieuwe medewerker. Maar hoe zet je als HRM professional en lijnmanager dat optimisme in om er samen snel een blijvend succes van te maken?*

Een opmerking vooraf: Wanneer in het boek geschreven wordt over 'hij' wordt natuurlijk ook 'zij' bedoeld.

## 1.1 Introductie

Wanneer je een nieuwe medewerker in je organisatie krijgt, wil je dat hij zo snel mogelijk succesvol is, hij zich thuis voelt binnen de organisatie en bij je organisatie wil blijven.

In dit boek staan de strategie en de factoren die zorgen voor een goede start van een nieuwe medewerker centraal. Het wordt onboarding genoemd. Een goede Nederlandse term is er helaas nog niet voor gevonden. Je zou kunnen praten over introductie, inwerken, binnenkomen, inburgeren. Maar het dekt net niet de gehele lading.

Wanneer je als organisatie een nieuwe medewerker werft, wil je niet alleen als organisatie succes, maar dat wil de medewerker ook. Onboarding draait niet alleen om de behoeften van een organisatie, maar ook om de behoeften van nieuwe medewerkers. Zij hebben een bepaalde toekomst voor ogen. Onboarding is daarom een *wederzijds proces*. Medewerkers en organisatie werken samen bij binnenkomst zodat het voor beiden slaagt. Het is een kwestie van geven en nemen. Die wederzijdsheid is het uitgangspunt van dit boek. Onboarding vraagt om inspanningen van de organisatie en van de medewerker. De wederzijdse versterking vind je terug in het managen van de verwachtingen over en weer, het versterken van verbinding en sociale integratie. Onderwerpen die in de hoofdstukken twee en drie aan de orde komen.



‘Het klinkt als heel veel werk’, zegt een HR-medewerker. Maar, hoe graag wil je je nieuwe medewerker eigenlijk houden?

## 1.2 Onboarding: Wat is het en waarom is het belangrijk?

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. Onboarding gaat uit van samenwerking tussen de nieuwkomer, lijnmanagement en recruitment / HRM.

Deels betreft het introductie-activiteiten, de praktische zaken die iemand moet kennen en kunnen om zijn rol goed in te kunnen vullen. Maar het grootste deel bestaat uit het leerproces dat een medewerker doormaakt om te socialiseren en echt opgenomen te worden in de organisatie.

Onboarding start al voor de indiensttreding, tijdens de werving van nieuwe medewerkers. Daar wordt immers het beeld over de organisatie al neergezet. Er worden verwachtingen gecreëerd. En de onboarding loopt door totdat een werknemer zich echt op zijn plek voelt. De duur van de onboarding kan daarom verschillend zijn. Iemand die de vakken vult bij de supermarkt en een CEO van een grote multinational gaan beiden een onboardingfase door. Daarbij zijn vergelijkbare zaken relevant. Denk aan het leren kennen van de rol, het team en de cultuur. De complexiteit is echter van een andere orde. Een CEO heeft een groter netwerk en de benodigde kennis is veelomvattender dan voor een rol als vakkenvuller. Dat maakt ook de duur van het onboardingproces anders. Het duurt in het algemeen langer voordat een CEO echt op zijn plek zit.

Meestal is een aantal operationele introductieactiviteiten binnen de organisatie goed geregeld. Een bureau, een rondje langs de collega's of een introductie cursus. Vaak zijn deze activiteiten gericht op de logistiek en is het eenrichtingsverkeer vanuit de organisatie. Er wordt een boodschap gezonden door de organisatie: 'Dit zijn wij en zo doen wij dat hier'. Dat staat nog ver van een strategisch onboardingprogramma waarmee je vanuit HR een goede invloed hebt op de bedrijfsresultaten. In dit boek vind je naast de operationele introductieactiviteiten een opzet

voor een strategisch onboardingprogramma: een programma waarmee organisatie en nieuwkomer elkaar versterken.

### **Wat brengt onboarding?**

Een nieuwkomer wil graag snel mooie prestaties neerzetten zodat hij van betekenis kan zijn voor de organisatie. In het begin is hij daar best onzeker over. Een nieuwkomer vraagt zich af: 'Hoe werkt het hier? Wie moet ik waarvoor hebben? Wat verwachten ze van me?' Vragen die je als organisatie zo snel mogelijk weg wilt nemen zodat mensen optimaal functioneren en zich thuis voelen.

Naast die onzekerheid van nieuwkomers, blijken zij zich in het begin ook nog niet volledig te committeren. Uit een studie van de Aberdeen groep (2016) blijkt dat zelfs voor 87 procent van de nieuwkomers het geval te zijn. Zij maken nog een voorbehoud en kijken de kat uit de boom na binnenkomst. Het snel kunnen wegnemen van het voorbehoud heeft een positief effect op het welbevinden, de prestaties en de retentie van nieuwe medewerkers.

Wanneer je vanuit de organisatie het volledige commitment en de aandacht van een nieuwe medewerker wilt voor zijn baan en jouw organisatie, zal jouw organisatie ook haar volledige aandacht voor hem moeten hebben. Dat betekent dat je hem uitrust met de juiste kennis, een goed netwerk en effectieve opleidingen, waarbij de organisatie zich focust op de zaken en mensen die er wezenlijk toe doen om een medewerker zijn rol te kunnen laten invullen.



### **Wat doet ertoe?**

Een HR consultancy organisatie (Silkroad 2017) onderzocht wat ertoe doet na binnenkomst bij nieuwe medewerkers. Een gratis lunch, een in house café of een espressoapparaat deden weinig bij het besluit al dan niet te blijven. Minder dan 1 procent van de nieuwkomers vond dat belangrijk in zijn afweging te blijven tijdens de fase van onboarding.

### **Een andere baan binnen de eigen organisatie**

Onboarding is niet alleen van belang bij nieuwe werknemers die van buiten de organisatie komen. Het kan ook een belangrijke rol spelen bij het wisselen van functies binnen de organisatie.

Interne verschuivingen kunnen een *grote impact voor een eigen medewerker* hebben. Soms lijkt het alsof hij net zo'n nieuwkomer is als iemand die van buiten de organisatie komt. Denk daarbij aan een nieuwe

baan bij een andere afdeling, divisie of werkmaatschappij. Of wanneer de functie sterk verandert en er bijvoorbeeld managementtaken bijkomen. De onboarding van een 'eigen nieuwe medewerker' vraagt dan bijna net zo veel aandacht als van een externe. Zaak om ook interne verplaatsingen mee te nemen bij het maken van een onboardingplan. Uit Amerikaans onderzoek van Silkroad *State of talent* (2017) gaven organisaties aan dat 88 procent van hen zich op een of andere manier bezighoudt met onboarding van nieuwe medewerkers. Maar slechts 27 procent van hen houdt zich bezig met onboarding na een transitie van een eigen medewerker in een nieuwe rol binnen de eigen organisatie. In geval dat een nieuwkomer naar een executive rol gaat, is slechts 18 procent van de organisaties bezig met support van deze medewerker.

### Veranderingen in onboarding

Onboarding is gericht op *de totale ervaring van de nieuwkomer* in de fase van binnenkomst. Het sluit aan bij de aandacht die er is vanuit HRM voor de Candidate en Employee Experience: tijdens het werving- en selectietraject staat de kandidaat centraal en worden de recruitment-processen en communicatie om de kandidaat heen gebouwd. Het draait om zijn ervaringen tijdens het traject. Ook na binnenkomst geldt dat voor medewerkers: hun interactie met hun leidinggevende, de samenwerking met het team, doorgroeimogelijkheden, training, het gebruik van software.

Ook voor nieuwkomers staat de totale ervaring centraal. Er worden bijvoorbeeld buddy-programma's opgezet, er is veel aandacht voor het opbouwen van netwerk voor nieuwkomers en de samenwerking met collega's en hun manager en ze worden uitgedaagd in functie-overstijgende rollen.

De aandacht voor de totale ervaring van een nieuwe medewerker zie je terug in de duur van de onboarding-programma's. Ze stoppen niet na één dag, maar duren gemiddeld langer:

- 12% een dag
- 23% een week
- 21% een maand
- 27% drie maanden

*(Silkroad (2018))*

### De voordelen van onboarding

Werknemer en werkgever hebben wederzijds voordelen van een goede onboarding.

| De voordelen voor werknemers                                      | De voordelen voor werkgevers                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Heldere verwachtingen over de baan, de organisatie en de toekomst | Heldere en realistische verwachtingen van een nieuwkomer                                                           |
| Op een goede manier leren kennen van de functie                   | Versnellen van de 'time to productivity'                                                                           |
| Zich betrokken en gewaardeerd voelen                              | Verbeteren van het behoud van nieuwkomers                                                                          |
| Bouwen van relaties en een netwerk                                | Verbeteren van zichtbaarheid van nieuwkomers zodat ze waarde toevoegen vanuit hun ervaringen buiten de organisatie |
| Versnellen van verbindingen met (interne en externe) klanten      | Verbeteren van het arbeidsmarktimago van de organisatie                                                            |
| Verkrijgen van opbouwende en tijdige feedback                     | Optimaliseren van interne communicatie                                                                             |
| Snel de cultuur van de organisatie doorgronden                    | Versterken van trots op het bedrijf                                                                                |

### 1.3 Onboarding in cijfers

Er zijn veel onderzoeken gedaan naar de voordelen van onboarding. Hoewel deze niet rechtstreeks kunnen worden doorgetrokken naar iedere organisatie, geeft het input voor een cijfermatige onderbouwing om te investeren in onboarding. Aan de ene kant kijk je naar de voordelen die een goede onboarding oplevert. Aan de andere kant naar de negatieve effecten van geen of slechte onboarding. In hoofdstuk 5 zal verder worden ingegaan op evaluatie en meten.

#### De voordelen van een goede onboarding

Onboarding levert de volgende voordelen op:

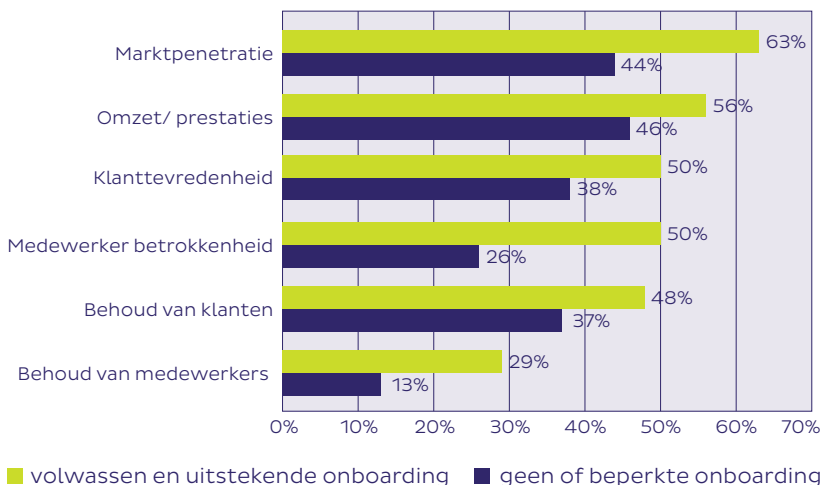
##### Betrokken en gelukkige medewerkers die zich verbonden voelen

- Betrokken medewerkers presteren tot 202 procent beter dan hun concurrenten. (Dale Carnegie, 2012)
- Gelukkige werknemers zijn 10 tot 12 procent productiever dan werknemers die niet blij worden van hun werk. (Sgroi D., 2017)
- Betrokken medewerkers verzuimen 37 procent minder (Harter J. 2015).

##### Een stevige bijdrage aan de KPI's van de organisatie

- Organisaties met een volwassen onboardingbeleid presteren beter op verschillende KPI's, de kritische succesfactoren voor de organisatie, volgens een internationaal onderzoek onder 350 HR managers (Brandon Hall, 2017)

### Het percentage van organisaties dat verbetering in meetfactoren ziet in het voorafgaande jaar op basis van volwassenheid van onboarding



**Figuur 1.1** De evolutie van onboarding (Bron: Brandon Hall, 2017)

### De effecten van geen of slechte onboarding

Wanneer er niet of weinig wordt geïnvesteerd in onboarding, dan levert dat de volgende nadelen op:

#### Ongewenst voortijdig vertrek

- Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat meer dan de helft (51 procent) van de vertrekkers de beslissing om te vertrekken binnen een half jaar neemt. Gemiddeld stopt 10,2 procent binnen een jaar met zijn nieuwe baan. Maar 13 procent van de bedrijven ziet zelden mensen die het eerste jaar alweer vertrekken (Brandon Hall 2017). Volgens een ander onderzoek verliest een gemiddeld bedrijf iedere maand één op de zes nieuwkomers gedurende de eerste drie maanden (BambooHR 2014)
- Uit onderzoek van Bersin by Deloitte (2014) blijkt dat 4 procent van nieuwe werknemers hun baan verlaat na een desastreuze eerste dag en 22 procent van het personeelsvertrek plaatsvindt in de eerste 45 dagen van hun aanstelling.
- Uit schattingen blijkt dat het verliezen van een werknemer in het eerste jaar minstens drie keer het salaris van die werknemer kost (ook Bersin by Deloitte). De kosten door het voortijdig vertrek van een nieuwkomer worden door anderen ingeschat op 50 – 150 pro-



cent van het jaarsalaris, afhankelijk van de soort medewerker en het tijdstip waarop hij vertrekt. (Deutsch L. 2016)

### Verwachtingen die niet worden waargemaakt

- 40 procent van de nieuwe managers blijkt de verwachtingen niet waar te maken, blijkt uit onderzoek van IMD professor Watkins (Watkins M. 2017). Meestal ligt het niet aan het gebrek aan competenties of ervaring. Vaak zijn de 'regels van het spel' moeilijk in te schatten voor deze groep nieuwkomers. En het blijkt moeilijk voor hen een cruciaal netwerk op te bouwen, met name met hun peers in de organisatie.

### Strategische impact van onboarding

De bovenstaande cijfers geven genoeg algemene indicaties om te investeren in onboarding. Maar waarom zou jouw organisatie investeren in onboarding? Het belangrijkste antwoord: omdat het nodig is om de strategische doelstellingen voor de organisatie te behalen. Onboarding blijkt, uit onderzoek van de Boston Consulting Group (Strack R. 2012), na recruitment de op twee na hoogste impact te hebben op de resultaten van de organisatie op basis van 22 door de business genoemde HR-onderwerpen.

**De economische invloed is aanwijsbaar voor alle HR-onderwerpen, maar komt het meest tot uiting in zes daarvan.**

| Onderwerp waarin de meest bekwame en minst bekwame bedrijven werden vergeleken. | Het effect dat de meest bekwame organisaties bereiken boven de minst bekwame organisaties in: |               |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|                                                                                 | ...omzet groei                                                                                | ...winstmarge |
| 1 Presteren op recruitment                                                      | 3.5x                                                                                          | 2.0x          |
| 2 Onboarding van nieuwkomers en retentie                                        | 2.5x                                                                                          | 1.9x          |
| 3 Management van talent                                                         | 2.2x                                                                                          | 2.1x          |
| 4 Verbeteren employer branding                                                  | 2.4x                                                                                          | 1.8x          |
| 5 Performance management en beloning                                            | 2.1x                                                                                          | 2.0x          |
| 6 Ontwikkelen van leiderschap                                                   | 2.1x                                                                                          | 1.8x          |

**Figuur 1.2** De economische invloed op HR-onderwerpen (onderzoek van de Boston Consulting Group; Strack 2012)

Om de toegevoegde waarde van onboarding voor jouw organisatie te kennen, is het van belang om de business en de cijfers van de business te kennen. En aan te kunnen tonen wat goede onboarding aan deze specifieke business doelstellingen kan bijdragen.



Maak van de komst van de medewerker een feestje, niet alleen bij zijn afscheid

### 1.4 De doelstellingen voor onboarding

Goede onboarding zorgt voor een gefundeerde basis voor nieuwe medewerkers. Om die basis te bouwen, wordt een aantal doelstellingen onderscheiden.

#### **De basisvoorwaarde: wederzijdse verwachtingen**

Om te kunnen werken aan de doelstellingen van onboarding is er een bijzonder belangrijke basisvoorwaarde: het afstemmen van wederzijdse verwachtingen van medewerker en organisatie. Heldere verwachtingen vormen het fundament gedurende de onboarding. Hoe ziet succes er uit voor deze nieuwe medewerker? En wat verwacht een medewerker van een organisatie om dit succes te kunnen bereiken? Wanneer een medewerker niet goed begrijpt wat er van hem wordt verwacht, presteert hij minder of haakt hij af. En vertrekt mogelijkterwijs.

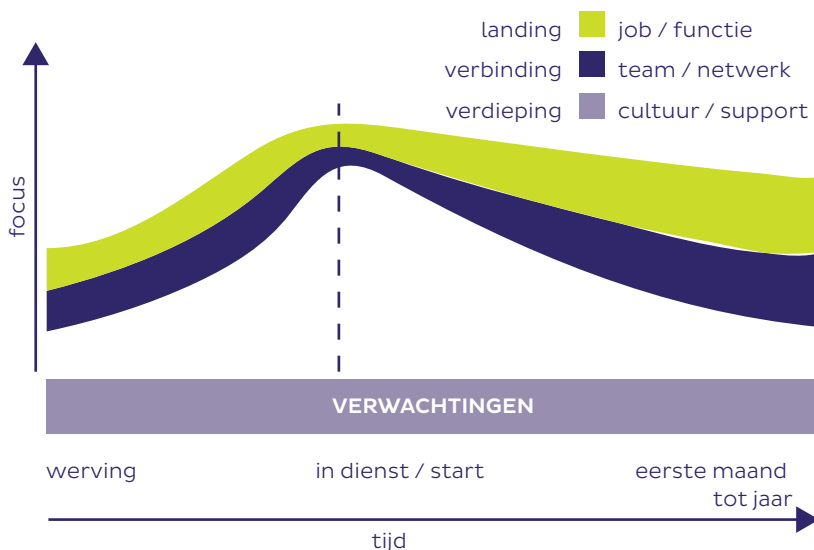
Het is daarom relevant om twee zaken helder voor ogen te houden:

- Wat verwacht een medewerker te gaan krijgen en geven?
- Wat verwacht een organisatie te gaan geven en krijgen?

Deze verwachtingen vormen de basis van het *psychologische contract* tussen de organisatie en medewerker. Het psychologisch contract is de perceptie van een medewerker over de uitwisseling van wederzijdse op beloften gebaseerde verplichtingen tussen werknemer en organisatie (Rousseau, 1989). Het is het beeld dat in het hoofd van een medewerker is ontstaan, over de baan, zijn collega's, de organisatie. Meestal is het onuitgesproken, waardoor onduidelijk is voor een medewerker of dit beeld realistisch is.

Om de juiste verwachtingen te krijgen en te toetsen of het ontstane beeld juist is, is op de eerste plaats goede feedback noodzakelijk. In hoofdstuk 2 staan het managen van verwachtingen en de kwaliteit en de organisatie van feedback centraal.

## Doelen voor onboarding



Het managen van verwachtingen is de belangrijkste basisvoorwaarde om te kunnen werken aan de verschillende doelstellingen voor onboarding. Aan die doelstellingen wordt parallel gewerkt. Wel is het goed er rekening mee te houden dat tijdens het onboardingtraject de focus in activiteiten en prioriteiten zich verlegt. Daarnaast zijn er voor de diverse soorten functies verschillen in intensiteit en duur van de onboarding. Dit hangt met name samen met de complexiteit van de functie en de achtergrond en ervaring van de nieuwe medewerker. In hoofdstuk 3 zullen we verder ingaan op deze verschillende doelstellingen.

De doelstellingen die in hoofdstuk 3 aan de orde komen zijn de volgende:



### Doel 1. Landing

Tijdens de eerste fase is er veel aandacht voor de praktische zaken binnen de organisatie en het leren kennen van de functie. Die activiteiten vinden veelal plaats voor de daadwerkelijke start (ook wel pre-boarding genoemd) en gedurende de eerste week. Denk daarbij aan de organisatie van de randvoorwaarden als een bureau en toegangscode. Maar ook een rondleiding door het gebouw en een korte kennismaking met

collega's, informatie over de baan, de normen en waarden van de organisatie en dresscode. Er worden verschillende middelen ingezet als

een introductie cursus, digitale ondersteuning in bijvoorbeeld een app of korte opleidingen.



### Doel 2. Verdieping

Een goede verbinding met de doelstellingen en visie van de organisatie is een belangrijke voorwaarde voor retentie. Collega's en managers, die inspireren, motiveren en waarmee veel interactie is, zorgen dat nieuwe medewerkers de cultuur en normen en waarden van de organisatie goed leren kennen. Zowel formeel als informeel. Goede support in de vorm van persoonlijke begeleiding en buddy's. Maar ook als training on the job.



### Doel 3. Verbinding

Naast het leren kennen van de baan zijn aspecten als socialisatie belangrijk om een medewerker zich echt thuis te laten voelen. Het leren kennen van het team en het opbouwen van het netwerk zijn zeer relevant om snel (en ook op termijn) goed te blijven functioneren. Welke interpersoonlijke relaties zijn van belang? En van welke (informatie)netwerken moeten ze deel uitmaken om hun baan te leren kennen? Hoe bouw je die relaties en netwerken zo snel mogelijk op?

## Hoe volwassen is de onboarding in jouw organisatie?

Niet iedere organisatie is even ver in de ontwikkeling van zijn onboarding. In ontwerp, proces, inhoud en evaluatie zijn er verschillen in volwassenheid.

Het is goed om een eerste indruk te hebben van de huidige status van de onboarding in jouw organisatie. Zo heb je een gemeenschappelijk kader om met elkaar te spreken over mogelijke verbeteringen.

Onderstaand vind je een vragenlijst die je een indruk geeft van het stadium waarin dit onderdeel van onboarding zich bevindt.

| Hoe volwassen is dit binnen jouw organisatie?          | Basis                                                                  | In ontwikkeling                                                                                                                            | Volwassen                                                                                                                                                     | Uitmuntend                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Doelstellingen voor onboarding</b>                  | De administratieve zaken zijn op orde voor de komst van een nieuwkomer | Er is met name aandacht voor operationele slagkracht: het leren kennen van de baan, de cultuur en de normen en waarden van de organisatie. | Een gerichte opzet met een focus op verbinden met de organisatie en het operationele kracht met ontwikkelingsmomenten die verder rijken dan pure introductie. | Een complete ervaring voor nieuwkomers die zorgt voor wederzijdse versterking, Verbinding met de organisatie, het bouwen van een netwerk, een introductie op de cultuur en strategie, operationele kracht en de start van een loopbaan |
| <b>Duur van het programma</b>                          | Het programma vindt vooral de eerste dag / week plaats                 | Het programma is gepland in een paar weken                                                                                                 | De inhoud van de onboarding wordt verdeeld over een paar maanden, waarbij aandacht is voor herhaling en blijvend leren                                        | De duur is afgestemd op een nieuwe medewerker. Er wordt gekeken naar wanneer iemand individueel toe is aan verschillende modules (eerste jaar)                                                                                         |
| <b>Coördinatie van het programma</b>                   | Het programma is ad hoc per regio of bedrijfsonderdeel                 | Meestal ad hoc, maar een aantal elementen zijn centraal georganiseerd                                                                      | Een centraal consistent onboardingplan met gedeelde best practices maar weinig lokaal maatwerk                                                                | Een helder centraal onboardingplan met lokaal maatwerk                                                                                                                                                                                 |
| <b>Rolverdeling voor de onboarding van nieuwkomers</b> | Er is geen rolverdeling voor onboarding                                | Er is een rolverdeling met bijvoorbeeld checklists, die incidenteel wordt toegepast                                                        | Er is een heldere rolverdeling die door de organisatie wordt geaccepteerd en (gelimiteerd) toegepast                                                          | De rollen zijn helder en worden vrijwel automatisch opgepakt door de betrokkenen                                                                                                                                                       |

| Hoe volwassen is dit binnen jouw organisatie?        | Basis                                                                                | In ontwikkeling                                                                                                      | Volwassen                                                                                                                                       | Uitmuntend                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gebruik van technologie</b>                       | Er is technologie die de administratie ondersteunt                                   | Technologie ondersteunt beperkte onderdelen zoals bijvoorbeeld bepaalde trainingen van vaardigheden                  | Technologie wordt gericht ingezet voor specifieke doelgroepen met een focus op leren, netwerken of carrière mogelijkheden                       | Technologie wordt gebruikt voor leren, netwerken, het leren kennen van de rol en cultuur van de organisatie. Er wordt gemeten wat de technologie doet voor onboarding |
| <b>Gebruik van boeiende formats</b>                  | Informatie wordt gegeven via traditionele kanalen: bijvoorbeeld powerpoints en mails | De gebruikte formats zijn niet consistent. Er is wel een aantal formats ontwikkeld, bijvoorbeeld een introductiefilm | Er is interactieve boeiende inhoud voor alle niveaus en voor alle fases van onboarding                                                          | Er is inspirerende interactieve content die zorgt voor een uitstekende experience voor nieuwe medewerkers                                                             |
| <b>Evaluatie van de effectiviteit van onboarding</b> | Er wordt ad hoc geëvalueerd hoe de onboarding is verlopen                            | Veelal een ad hoc evaluatie met een paar vaste evaluatie momenten                                                    | Er zijn heldere meetmomenten om de ervaringen van de nieuwkomer als manager te meten, passend bij andere meetinstrumenten binnen de organisatie | Heldere afspraken om te meten of afgesproken doelstellingen worden behaald binnen de gehele organisatie                                                               |

Figuur 1.3 Vragenlijst onboarding (naar Kaiser Associates inc, 2015)

## 1.5 Een businesscase onboarding

Wanneer de business-doelstellingen voor onboarding helder zijn en de doelgroepen scherp zijn, kan een A4-businesscase voor onboarding worden gemaakt. De belangrijkste vragen die hierbij spelen, zijn:

1. Wat is de aanleiding om een businesscase voor onboarding te maken? Wat zijn de belangrijkste kritische succesfactoren (KPI's) van de organisatie?
  - Hoe kan onboarding een structurele bijdrage leveren aan het behalen van die factoren?
  - Wat zijn de huidige Human Resource-doelstellingen waar onboarding een rol in kan spelen binnen de organisatie? Denk aan retentie na 6, 12 en 36 maanden, de huidige prestaties van nieuwkomers, de operationele efficiency, tevredenheid van nieuwkomers, et cetera.
2. Wat zijn mogelijke alternatieve oplossingen voor deze businesscase? Waarom zijn deze niet gekozen?
3. Welke veranderingen zijn nodig en wat levert dit de organisatie op?
4. Wat zijn de kosten en baten van de voorgestelde veranderingen?

In hoofdstuk 4 en 5 zullen we verder ingaan op het maken van een plan, het maken van maatwerk en de cijfers die nodig zijn om tot goede plannen te komen.

## 1.6 Samenvatting

### Een wederzijds proces

Onboarding is een wederzijds proces. Het gaat niet alleen om de behoeften van de organisatie, maar ook om die van de nieuwe medewerker. Beiden spelen een rol in het versterken van elkaar bij binnenkomst, zodat het voor beiden een succes wordt. In de onboardingfase geeft en krijgt de organisatie, maar ook de medewerker. De wederzijdsheid is het uitgangspunt van dit boek. Het managen van de verwachtingen over en weer is de basis voor deze wederzijdse versterking. Dat vraagt om excellente feedback van zowel de werknemer aan de organisatie als van de organisatie en leidinggevende aan de werknemer. In hoofdstuk 2 gaan we hierop in.

### Doelstellingen voor onboarding

Werkgever en werknemer zijn dus beiden verantwoordelijk om de kans van slagen tijdens de fase van onboarding optimaal te maken. Het is van belang een aantal doelstellingen met elkaar af te stemmen. Die doelstellingen zijn generiek, maar zullen per individu verschillend worden

ingevuld. In hoofdstuk 3 gaan we in op drie meest relevantie doelstellingen:

- **Landing op je plek:** De fase van pre-onboarding en de daadwerkelijk start. Welke rol speelt onboarding tijdens het proces van werving en selectie? Wat moet er geregeld zijn voordat een medewerker begint? Hoe leert hij zijn baan en de regels binnen de organisatie snel kennen?
- **Verdieping in de organisatie:** Hoe leer je de cultuur, normen en waarden en ongeschreven regels goed kennen? Wat is de rol van mentoren, buddy's en leidinggevenden hierin?
- **Verbinding met collega's en het team:** Het leren kennen van het team en het opbouwen van het netwerk zijn zeer relevant om snel (en ook op termijn) goed te blijven functioneren. Hoe doe je dat?

### Onboardingplan en doelgroepen

Zoals gezegd: de doelstelling zijn gelijk, maar worden per doelgroep of per individu verschillend ingevuld. Denk aan een nieuwe medewerker die uit het buitenland komt als expat en opgenomen wordt in een Nederlands team. Of een groep medewerkers die na een overname van een bedrijf wordt opgenomen. Op basis van de doelstellingen en de doelgroepen wordt een onboardingplan ontwikkeld. Het proces en de inhoud van het plan en de doelgroep benadering komen in hoofdstuk 4 aan de orde.

### Evalueren van onboarding

Om onboarding te blijven optimaliseren, is het relevant te evalueren: Zijn de besproken doelstellingen behaald? Geldt dat voor managers en nieuwe medewerkers? Welke acties kunnen naar aanleiding van deze evaluatie worden opgepakt? Specifiek gaan we in op de evaluatie met de voortijdige vertrekkers: de offboarding. In hoofdstuk 5 gaan we in op de evaluatie en offboarding.