

# Alles om er snel bij te horen

Stad en OCMW Roeselare verwelkomen jaarlijks zo'n negentig nieuwe collega's. Er was al een onthaaltraject met checklists en regelmatige introductiemodules, maar het kon allemaal nog wat vlotter, gestructureerder en professioneler. Onder het motto 'Je krijgt maar één kans om een goeie eerste indruk te maken' moet een bijgestuurd onthaalbeleid de positie van stad en OCMW Roeselare verstevigen in de strijd om talent, en tegelijk vormt dit de basis van het retentiebeleid.

## VOOR JE START



**ONTHAAL**  
#VANRSL

## BIJ INDIENSTREDING



**M**ensen vellen bij een eerste kennismaking al binnen een paar minuten een oordeel, ook over de nieuwe organisatie waar ze met volle moed aan de slag gaan. 'Is deze eerste indruk niet goed, dan loop je al snel een achterstand op die moeilijk te herstellen is,' zegt Cindy Vandevelde, deskundige loopbaanontwikkeling en projectleider van het nieuwe onthaalbeleid. De zelfevaluatie van het departement Personeel & Organisatie en een nulmeting bij een groep nieuwe medewerkers leverden zeker positieve punten op. Zo was er veel waardering voor de mentorrol die medewerkers voor nieuwe collega's opnamen. 'Tegelijk bleek dat niet elke nieuwe medewerker systematisch een mentor toegewezen kreeg, waardoor er al snel een kwaliteitsverschil in het onthaal ontstaat,' zegt Cindy Vandevelde. 'Het is prettig als nieuwkomer in een organisatie vast te stellen dat er naast de leidinggevende ook nog een collega is die je op weg helpt en je de gangbare do's-and-don'ts influistert.' Ook de ontdek-leer-groeiweken die de stad enkele keren per jaar organiseert, worden gesmaakt. Tijdens die sessies komt een nieuwe medewerker meer te weten over een thema of werkwijze zoals de huisstijl, het besluitvormingssysteem, preventie en bescherming of de bestelbonprocedure. 'Deze sessies werden met enthousiasme onthaald, maar ook hier zagen we mogelijkheden om het nog beter te doen: bepaalde informatie uit deze sessie kwam beter vroeger in het traject aan bod en het was niet altijd duidelijk welke sessies verplicht of relevant waren,' zegt Cindy Vandevelde.

Er waren ook minpunten. Zo was er te weinig tijd voor volwaardig onthaal. 'Als we de selectieprocedure buiten beschouwing laten, merkten we dat we te weinig gebruik maakten van de fase tussen de aanstelling en de eerste werkdag om de nieuwe collega's al wat "op te warmen" voor hun komst. In die zin misten we dus een kans voor die belangrijke eerste indruk,' zegt Steven Deseure, diensthoofd werving & selectie. 'Ook slibden de agenda's van de nieuwe medewerkers al snel dicht, al in de eerste dagen ging iedereen over tot de orde van de dag. Begrijpelijk natuurlijk, want leidinggevend en collega's kijken dikwijls al lang uit naar de komst van de nieuwe collega, omdat ze een berg werk door te geven hebben of eindelijk met een project kunnen starten,' zegt Cindy Vandevelde. Er werd dan ook te weinig inwerktijd gereserveerd, onder meer voor de introductiesessies en een kennismaking met andere diensten. Ook bij leidinggevend werd vastgesteld dat de agenda's soms niet afgestemd waren op de komst van een nieuwe medewerker. Bovendien ging iedereen er te veel van uit dat nieuwe collega's zich de geploegenheden en gangbare werkwijzen wel eigen zouden maken, en dat ze vanzelf ondergedompeld zouden worden in de



**Cindy Vandevelde:**  
**'Het is prettig als nieuwkomer in een organisatie vast te stellen dat er naast de leidinggevende ook nog een collega is die je op weg helpt en je de gangbare do's-and-don'ts influistert.'**

(gewenste) cultuur. Maar dat was niet zo, af en toe bleek de organisatie niet genoeg voorbereid op de komst van een nieuwe medewerker en ontbrak er IT-materiaal, zelfs een bureautafel of een badge voor de toegang, wat niet bepaald professioneel overkomt.

#### Proces afslanken

De oorzaak van dit alles lag bij een gebrek aan eigenaarschap, onduidelijkheid over wie het onthaaltraject coördineerde en opvolgde, waardoor er te veel overgelaten werd aan de diensten. 'Zeer veel diensten zijn betrokken bij het traject: P&O-dossierbeheerders, de direct leidinggevende, de mentor, de digicoach, de dienst ICT en de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk. Toch was het niet altijd even duidelijk wie waarvoor instond,' zegt Cindy Vandevelde. 'Ook bleek dat de leidinggevende onnodig belast werd met bijzaken, waardoor dan te weinig ruimte voor het leidinggeven zelf overbleef.'

Daarnaast kon de administratieve afwikkeling eenvoudiger en op digitale wijze. 'Als je op verschillende papieren dezelfde identificatiegegevens moet doorgeven, getuigt dat niet meteen van de slanke processen die we zo graag nastreven. Bovendien kwam er nog veel manueel werk bij te pas, waarbij uiteraard fouten kunnen ontstaan,' zegt Cindy Vandevelde. 'We moesten bekennen dat we te veel informatie meegaven waardoor we nieuwe medewerkers dikwijls overlaadden, zodat ze misschien hoofd- en bijzaken niet meteen van elkaar konden onderscheiden.' Toch was de basis stevig. Er was een grote wil om te verbeteren, het managementteam wilde hierop inspelen, waardoor er ook capaciteit beschikbaar kwam. Het vernieuwde onthaalbeleid uitwerken werd een apart project waarbij de belangrijkste partijen (P&O, ICT, intern ondersteuningspunt) nauw betrokken werden.

#### Geolied onthaal

'Onze servicemanagementtool TOPdesk bleek al over een "onthaalmodule" te beschikken, die een geauto-



**Steven Deseure:**  
**'Nu zijn de onthaaldagen voor een heel jaar in de agenda's geblokkeerd en kunnen de betrokkenen zich daar veel beter naar organiseren. Het is ook een pak efficiënter, omdat informatie nu in één beweging aan een grotere groep gegeven wordt.'**

matiseerde flow en opvolging mogelijk maakt. We gingen even te rade bij het Zorgbedrijf, waar onze collega's een demossessie voor ons hebben georganiseerd,' zegt Cindy Vandevelde. Sindsdien wordt met één muisklik elke dienst of medewerker die een bijdrage te leveren heeft, op de hoogte gebracht van de komst van een nieuwe medewerker. Meteen krijgen alle betrokkenen specifieke informatie mee, bijvoorbeeld over acties die van hen verwacht worden.

Meteen na de officiële aanstelling krijgt elke nieuwe medewerker nu een dossierbeheerder toegewezen die vervolgens een warme e-mail met felicitaties verstuurt. 'We maken van dit moment gebruik om via een webformulier meteen informatie op te vragen die nodig is om het personeelsdossier te vervolledigen, werkmiddelen te bestellen en de startdag voor te bereiden. Naar aanleiding van de sollicitatie hebben we natuurlijk ook al allerlei informatie. In tegenstelling tot vroeger vragen we nu enkel nog de gegevens op die ontbreken,' zegt Steven Deseure.

'Een van de meest ingrijpende bijsturingen is dat er nu elke 1e en 16e van de maand een vaste onthaaldag is. Vroeger startten nieuwkomers op alle mogelijke dagen en tijdstippen, vaak



ingegeven door hun beschikbaarheid en die van hun leidinggevende. Nu zijn deze onthaaldagen voor een heel jaar in de agenda's geblokkeerd en kunnen de betrokkenen (dossierbeheerders, leidinggevendenden, mentoren, ICT...) zich daar veel beter naar organiseren. Het is ook een pak efficiënter, omdat informatie in plaats van aan elke medewerker apart, nu in één beweging aan een grotere groep gegeven wordt,' zegt Steven Deseure.

De indeling en de inhoud van de onthaaldag liggen bovendien vast, wat op zich al tot kwaliteitsverbetering leidt. Op een gezamenlijk onthaalmoment krijgt iedereen nuttige informatie over de loopbaan, personeelsvoorwaarden of activiteiten. Waar informatie over de structuur, het bestuur of de werking vroeger nogal droog overgebracht werd, zit ze nu verpakt in een filmpje volgens het concept van *De Slimste Mens* (zie het YouTube-kanaal van Roeselare). 'Nieuwkomers krijgen op dat moment ook hun smartphone en laptop met de nodige informatie erbij, zodat ze meteen goed kunnen starten,' zegt Deseure. Na ontvangst van een welkomstpakket met informatie over de organisatie en enkele aantrekkelijke gadgets gaan alle nieuwelingen naar hun eigen dienst, waar ze door hun eigen leidinggevende onthaald worden.

Naast de vaste onthaaldagen organiseert de stad elke drie maanden een ontdek-leer-groeiweek met vrijblijvende sessies over communicatie, financiën, gebruik van standaardapplicaties of het selfserviceportaal. Ook is er elke twee maanden een verplicht informatiemoment waarin de stad in eerste instantie meegeeft hoe de dingen in Roeselare gebeuren. 'We willen nieuwe medewerkers vooral enkele elementen uit onze organisatiecultuur meegeven. Het gaat daarbij om (gedrags-) afspraken voor onze e-mail- en vergadercultuur, klantgericht brieven en e-mails beantwoorden, omgaan met klachten, aandacht voor een "voortdu-

**Lies Berten:**  
**'Vroeger moest een nieuwe medewerker een resem stations passeren: bij ICT voor ICT-materiaal, bij P&O voor parkeerkaart en badge. Nu wordt dit allemaal bij ons centraal geregeld in het Ondersteuningspunt.'**

rend verbeteren"-houding,' zegt Cindy Vandevelde. Dat er in Roeselare echt tijd gemaakt wordt voor nieuwkomers, bewijzen ze ook met hun stadsronddrit. 'Op diezelfde voormiddag nemen we hen mee in een busje naar alle werklocaties en "hotspots". Een medewerker van de stad fungeert op een informele manier als chauffeur.'

#### Ondersteuningspunt

Parallel met de bijsturing van het onthaaltraject kwam er met het Ondersteuningspunt een nieuwe dienst binnen de organisatie, die voortaan het frontoffice van de ondersteunende diensten zou worden. Dit was een echte vooruitgang, omdat zo meer vanuit het *one stop shopping*-principe gewerkt kan worden. 'Vroeger moest een nieuwe medewerker een resem stations passeren: bij ICT voor ICT-materiaal, bij P&O voor parkeerkaart en badge. Nu wordt dit allemaal bij ons centraal geregeld in het Ondersteuningspunt,' zegt diensthoofd Lies Berten.

'We voelden snel aan dat we meer rekening moesten houden met de specificiteit van bepaalde functies. Er is dan ook een duidelijk onderscheid gekomen in het onthaal van leidinggevende profielen, beeldschermwerkers en niet-beeldschermwerkers. Voor die eerste categorie zien we dit trouwens als de start van een leiderschapontwikke-

lingstraject, waaraan sinds 2017 ook bijzonder veel aandacht wordt gegeven,' zegt Cindy Vandevelde. Op deze manier wil de organisatie accenten leggen en tegelijk vermijden dat bepaalde profielen informatie krijgen die niet voor hen van toepassing is.

#### Duidelijke rolverdeling

Er werd ook meer duidelijkheid gecreëerd over wat van wie verwacht wordt. 'In de eerste plaats moet elke leidinggevende de nieuwe medewerker kunnen aangeven wat de algemene verwachtingen zijn, welke resultaten verwacht worden en wat de werkafspraken binnen de dienst zijn. Voor andere informatie kijken we eerder naar de naaste collega's van de nieuwkomer,' zegt Cindy Vandevelde. Stad en OCMW Roeselare werken met zowel een mentor als een digicoach. 'De mentor is iemand die de organisatie en de dienst door en door kent en nieuwe collega's wegwijst maakt. Het gaat dan bijvoorbeeld over hoe zaken in de organisatie verlopen, maar evenzeer over hoe de collega's op de dienst omgaan met verjaardagen en geboortes. Alles om er eigenlijk snel bij te horen, dus. Digicoaches zijn dan weer collega's in de buurt die eerste hulp bieden bij digiproblemen en uitleg geven over Outlook, Skype, telefonie of intranet.'

#### Evaluatie

Zes maanden na de invoering van het aangepaste traject werd bij zowel de nieuwe medewerkers, de leidinggevendenden als de betrokken diensten gepeild naar de ervaringen. 'We mogen zeker tevreden zijn. Bepaalde ingrepen worden duidelijk gewaardeerd: de hoeveelheid informatie, het onthaal op de eerste werkdag en het welkomstpakket, de rondrit in de stad en het eerste contact met de dienst. De vaste onthaaldagen worden ook zeer positief geëvalueerd door de betrokken diensten (P&O, ICT),' zegt Cindy Vandevelde. 'Uiteraard zijn er nog werkpunten die we zelf ook aanvoelden.

De digitale flow haperde hier en daar, maar ondertussen werd daar al werk van gemaakt. Bovendien hebben we naar aanleiding van deze evaluatie alle nuttige informatie voor nieuwe medewerkers op één plek gebundeld op het intranet, zodat ze die op eigen tempo kunnen nalezen.' Roeselare kijkt dus tevreden en met enige trots terug op het afgelegde traject. Cindy Vandeveldde: 'Het vergde inspanningen omdat er veel overleg aan te pas kwam, maar achteraf bleek het dat meer dan waard.' ■

MATTHIAS VANDAMME IS PROGRAMMAMANAGER DIENSTVERLENING IN ROESELARE EN WAS INTERNE SPONSOR VAN HET PROJECT 'ONTHAALBELEID'



**Al meer dan 40 tevreden lokale besturen.**

**Ook voor u staan wij klaar.**

**Voskenslaan 34 – 9000 Gent  
info@pureadvocaten.be  
www.pureadvocaten.be**

**PURO**<sup>®</sup>  
Fairtrade Coffee  
saving the rainforest

Wij geloven in eerlijke lonen voor de boeren die onze koffie telen.  
Puro zet zich ook in voor de bescherming van de regenwouden. Voor elk kopje koffie dat u drinkt, staan wij een financiële bijdrage af aan de natuurbeschermingsorganisatie World Land Trust om bedreigde stukken tropisch regenwoud in Zuid-Amerika duurzaam te beschermen.

[www.purocoffee.com](http://www.purocoffee.com) – 0800/44 0 88

**FAIRTRADE**<sup>®</sup>