



Eerste indruk doorslaggevend

Het is bewezen dat mensen bij een eerste kennismaking al binnen een paar minuten een oordeel vellen. Zo 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 dit project).

Vanuit een zelfevaluatie door het departement P&O (Personeel & Organisatie) en een 'nulmeting' bij een groep nieuwe medewerkers werden een aantal vaststellingen naar voor geschoven:

1. Mentor meerwaarde

- Medewerkers die de mentorrol voor nieuwe collega's opnemen, worden absoluut naar waarde geschat. "Tegelijk bleek dat er niet systematisch een mentor werd toegewezen voor elke nieuwe medewerker, waardoor er al snel een kwaliteitsverschil in het onthaal ontstaat", zegt Cindy. "Het is leuk om als nieuwkomer in de organisatie vast te stellen dat er naast de leidinggevende ook nog een collega is die jou op weg helpt en de gangbare do's en don'ts influistert."

2. Ontdek-leer-groei weken worden gesmaakt

- Enkele keren per jaar organiseert de stad een 'ontdek-leer-groei' week, met tal van interessante modules. Tijdens die sessies kom je als nieuwe medewerker meer te weten over een specifiek thema of werkwijze zoals de huisstijl, het besluitvormingssysteem, preventie en bescherming, bestelbonprocedure, enz. "Deze sessies werden met enthousiasme onthaald, maar ook hier zagen we mogelijkheden om nog beter te doen: bepaalde info uit deze sessie kwam beter vroeger in het traject aan bod, het was niet altijd duidelijk welke sessies verplicht of relevant waren, enz.", vult Cindy aan.

3. Te weinig tijd voor een volwaardig onthaal

- "Als we de selectieprocedure even 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 zagen we dat de agenda's van nieuwe medewerkers al snel dicht slibden en in de eerste dagen snel werd overgegaan tot de orde van de dag. Begrijpelijk natuurlijk, omdat leidinggevend en collega's vaak al langer uitkeken naar de komst van de nieuwe collega en zo een berg werk kon doorgegeven worden of een project eindelijk opgestart kon worden", vult Cindy aan. Er werd dan ook te weinig inwerkingstijd voorzien, 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.

- "We gingen er bovendien te veel van uit dat nieuwe collega's zich de geplogenheden en gangbare werkwijzen wel eigen zouden maken, en dat ze ondergedompeld zouden worden in de (gewenste) cultuur", geeft Matthias Vandamme (interne 'sponsor' van het onthaaltraject) nog mee.
- Af en toe werd vastgesteld dat de organisatie onvoldoende voorbereid was op de start van een nieuwe medewerker (IT-materiaal, bureau, toegang, ...), wat een minder voorbereide en professionele indruk naliet.

4. Eigenaarschap en rolverdeling niet altijd duidelijk

- Er was geen echt eigenaarschap over wie het hele onthaaltraject coördineert en opvolgt, waardoor er te veel overgelaten werd aan de diensten zelf. "Zeer veel diensten zijn betrokken en hebben een bijdrage in het traject: P&O-dossierbeheerders, direct leidinggevende, mentor, digicoach, IDPBW, ICT, ... Het was toch niet altijd even duidelijk wie waarvoor instond", zegt Cindy. "Ook bleek dat de leidinggevende onnodig belast werd met een aantal nevenzaken, waardoor er te weinig ruimte voor de leidinggevende rol over bleef."

5. Nood aan administratieve vereenvoudiging en digitalisering

- "Op verschillende papieren dezelfde identificatiegegevens moeten doorgeven (contract, GSM-abonnement, telewerkovereenkomst, ...): het getuigt niet meteen van slanke processen die we zo graag nastreven. Bovendien kwam er nog veel manueel werk bij te pas, wat uiteraard risico's op fouten met zich meebrengt", geeft Matthias mee. "We moesten dan ook even voor de spiegel durven staan: we wilden gewoon te veel informatie meegeven waardoor we nieuwe medewerkers vaak overlaadden, en daar misschien hoofd- en bijzaken niet meteen van elkaar konden onderscheiden."

Aan de slag

Het is duidelijk dat Roeselare niet van nul is gestart. "Er lag al een stevige basis, er was een grote wil om nog beter te doen en er was draagvlak in het managementteam om hier op te focussen waardoor er ook capaciteit beschikbaar gemaakt werd", aldus Matthias. De uitwerking van het vernieuwd onthaalbeleid werd vervolgens projectmatig aangepakt, waarbij de belangrijkste partijen (P&O, ICT, intern ondersteuningspunt) nauw betrokken werden. "Het was snel duidelijk welke richting we met het aangepaste traject wilden uitgaan en waar de accenten gelegd werden".

Geautomatiseerde opvolging

"Onze servicemanagement tool TOPdesk bleek al over een 'onthaalmodule' te beschikken, die een geautomatiseerde flow en opvolging mogelijk maakt. We gingen even gluren bij onze bureaus van het Zorgbedrijf, waar onze collega's een demoesessie voor ons hebben georganiseerd." Met één muisklik wordt elke dienst of medewerker die een bijdrage te leveren heeft op de hoogte gebracht van de komst van de nieuwe medewerker. Meteen krijgt men specifieke informatie mee of acties die van hen verwacht worden.

Welkom #VANRSL

Meteen na de officiële aanstelling, wordt aan elke nieuwe medewerker 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, de nodige werkmiddelen te bestellen en de startdag voor te bereiden. Naar aanleiding van de sollicitatie hebben we evenwel al heel wat info. In tegenstelling tot vroeger vragen we nu enkel nog de gegevens op die ontbreken", zegt Steven Deseure.

Vaste onthaalmomenten

"Eén van de meest ingrijpende bijstellingen is dat nu elke maand (telkens de 1e en de 16e) een **vaste onthaaldag** is voorzien. Voorheen 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 op organiseren. Het is ook een pak efficiënter, omdat informatie die vroeger telkens opnieuw gegeven moest worden aan elke medewerker apart, nu in één beweging kan voor een grotere groep.", zegt Steven Deseure.

De indeling en de inhoud van de onthaaldag liggen bovendien vast, wat sowieso voor een kwaliteitsverbetering zorgt. Op een gezamenlijk onthaalmoment krijgt iedereen nuttige informatie over de loopbaan, personeelsvoordelen, personeelsactiviteiten, ... Waar informatie over de structuur, het bestuur, de werking, ... vroeger eerder 'droog' overgebracht werd, wordt dit nu in een leuk filmpje aangeboden volgens het concept van 'De Slimste Mens' (het filmpje is terug te vinden op het [Youtube-kanaal van Roeselare](#)). "Nieuwkomers krijgen op dat moment ook hun smartphone en laptop met de nodige informatie erbij, om meteen goed te kunnen starten." Na ontvangst van een welkomstpakket met informatie over de organisatie en enkele leuke gadgets gaat iedereen naar zijn eigen dienst, waar ze door hun leidinggevende onthaald worden.

Naast de vaste onthaaldagen is het onthaaltraject verder met vaste blokken ingedeeld:

- Elke 3 maanden organiseren we een "ontdek-leer-groei"-week met vrijblijvende sessies rond communicatie, financiën, gebruik van standaardapplicaties en het self service portaal, ...
- Elke 2 maanden is er een verplicht infomoment waarin we in eerste instantie meegeven hoe we de dingen doen in RSL. "We willen nieuwe medewerkers vooral enkele elementen uit onze organisatiecultuur meegeven. Het gaat daarbij om (gedrags)afspraken rond onze e-mail- en vergadercultuur, klantgericht beantwoorden van brieven en e-mails, omgaan met klachten, aandacht voor een 'voortdurend verbeteren'-houding, enz..." Dat er in Roeselare echt tijd gemaakt wordt voor nieuwkomers, bewijzen ze ook met hun stadsrondrit. "Op diezelfde voormiddag nemen we hen mee in een klein busje waarbij alle werklocaties en 'hotspots' worden gepasseerd. Het is een medewerker van de stad die op een informele manier als chauffeur en gids fungeert."

Belangrijke rol voor het Ondersteuningspunt

Parallel met de bijstelling van het onthaaltraject werd met het Ondersteuningspunt een nieuwe dienst binnen de organisatie opgericht, die voortaan de front office zou worden van de ondersteunende diensten. Dit was een enorme opportuniteit, omdat op die manier meer vanuit het 'one stop shopping'-principe kan gewerkt worden. "Vroeger moest een nieuwe medewerker behoorlijk wat 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 het diensthoofd Lies Berten.

Op maat werken

"We voelden snel aan dat er meer rekening moest gehouden worden met de specificiteit van bepaalde jobs. 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 leiderschapontwikkelingstraject, waar sinds 2017 ook bijzonder veel aandacht aan

gegeven wordt." 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 zich op kunnen toespitsen om de nieuwe medewerker aan te geven 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. Stad en OCMW Roeselare werken zowel met een mentor als een digicoach. "De mentor is iemand die de organisatie en de dienst door en door kent en nieuwe collega's wegwijs maakt. Het gaat dan bijvoorbeeld ook over hoe een aantal zaken in de organisatie werken, maar evenzeer over hoe de collega's op de dienst omgaan met verjaardagen en geboortes. Alles om er eigenlijk snel bij te horen dus", vult Cindy aan. "Digicoaches zijn dan weer collega's in de buurt die de eerste hulp bieden bij digiproblemen en uitleg geven over Outlook, Skype, telefonie, intranet, enz."

Evaluatie

6 maanden na invoering van het aangepaste traject, vond een bevraging plaats bij zowel de nieuwe medewerkers, de leidinggevendenden als de belangrijkste diensten die betrokken zijn. "Een evaluatie die ons zeker tevreden stelt. Bepaalde ingrepen worden duidelijk gesmaakt zoals de hoeveelheid informatie die men krijgt, het onthaal op de eerste werkdag en het welkomstpakket, de rondrit in de stad, het eerste contact met de dienst, ... De vaste onthaaldagen worden ook zeer positief geëvalueerd door de betrokken diensten (P&O, ICT)", zegt Cindy. "Uiteraard waren er nog een aantal werkpunten die we zelf ook aanvoelden. De digitale flow vertoonde hier en daar nog wat haperingen, maar ondertussen werd ook daar werk van gemaakt. Bovendien hebben we naar aanleiding van deze evaluatie ook alle nuttige informatie voor nieuwe medewerkers op één plek gebundeld op het intranet, zodat men dit op eigen tempo nog even kan nalezen." In Roeselare kijkt men dus tevreden en met enige trots terug op het afgelegde traject. "Het heeft wel wat inspanningen gevraagd omdat er toch heel wat afstemming aan te pas komt, maar achteraf bleek het meer dan waard", sluit Cindy af.