

ONTHAALBELEID: WAT, WAAROM EN HOE?

Na de 10 tips voor een goed vacaturebeleid gaan we een stapje verder. Is het je gelukt nieuw talent aan te werven? Fijn! Nu begint een nieuwe stap in het aanwervingsbeleid: het onthalen van je nieuwe medewerker. Dit lijkt voor velen een logische stap maar wordt in de praktijk vaak vergeten of beperkt tot het overhandigen van een info-map die aandachtig moet gelezen worden.

Investeren in een goed onthaalbeleid maakt een verschil!

*Onderzoek toont aan dat een slecht onthaalbeleid of -ervaring er toe kan leiden dat medewerkers een organisatie (snel) verlaten, voordat ze te geïnvesteerd raken in de organisatie. Omgekeerd, met een goed onthaalbeleid is 60¹-70²% van de medewerkers geneigd om drie jaar of langer te blijven. Een doordacht onthaalbeleid correleert dus rechtstreeks met **minder verloop** en de goesting om te blijven!*

Vermijd dat je organisatie een hoge prijs betaalt, zowel financieel als mentaal, door een groot personeelsverloop en het steeds moeten

aanwerven van nieuwe mensen en ga aan de slag met een sterk onthaalbeleid.

Wat is het?

Onthaalbeleid gaat over het **volledige traject** dat een nieuwe medewerker doorloopt – vanaf de ondertekening van het contract, de eerste werkdag, doorheen de eerste dagen en weken op het werk, en sluit af op het moment dat de nieuwe medewerker zich de nieuwe functie heeft eigen gemaakt en meedraait in het team. De duurtijd van het traject ligt niet op voorhand vast en kan drie weken, drie maanden tot een jaar duren.



¹<http://metodonline.ir/wp-content/uploads/2017/10/radiologymanagement20160102-dl.pdf1897953033.pdf#page=28>

²<https://hr1.silkroad.com/state-of-recruitment-onboarding>

Waarom?

Voor een nieuwe medewerker geeft het onthaalbeleid een **eerste indruk** over de organisatie. Het legt bovendien de basis voor de rest van de ervaring binnen de organisatie. Daarom hoeft het niet te verbazen dat een onthaalbeleid en de manier waarop het wordt uitgevoerd, een **job match maken of kraken**.



Wanneer een onthaalbeleid er in slaagt om (jonge) starters zich welkom, gerespecteerd en op hun gemak te doen voelen is dit een grote win. Het leidt immers tot een hogere

motivatie, het verminderen van onzekerheid en draagt bij aan de totstandkoming van een goede samenwerking. Duidelijkheid over de uit te voeren functie en inzicht in de missie en principes van de organisatie zorgen voor een gevoel van betrokkenheid. De eerste indruk doet ertoe en werkgevers moeten deze beschouwen als cruciaal voor een **duurzame relatie**.

Het positief effect van een uitgewerkt onthaalbeleid op een nieuwe werknemer **draagt ook bij aan de organisatie zelf**. Op **korte termijn** zetten betrokken en gemotiveerde medewerkers zich in voor de organisatie waar ze deel van uitmaken. Daarnaast zorgt het voor een beperkte inwerkperiode en een sneller inzetbare medewerker.

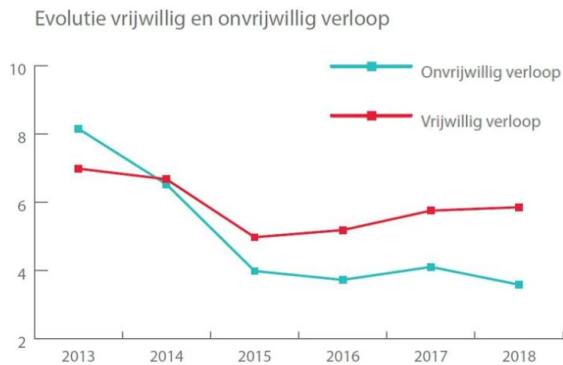
Theoretisch is het onthaalbeleid een **langetermijnstrategie** die erkent dat maar liefst 20% van de nieuwe medewerkers binnen de eerste 45 werkdagen weer vertrekt voor een andere uitdaging³. In België ligt het verloop veel lager, maar is er

Kenmerken van jobs waar medewerkers blijven

- Respectvolle werkomgeving
- Mogelijkheid tot verdere ontwikkeling
- Respectabel loon
- Promoten van diversiteit en inclusie
- Voldoende en voorspelbare uren
- Lange-termijn perspectieven
- Goede balans tussen werk en privé
- Voorspelbare en stabiele uurroosters
- Extralegale voordelen (verzekering, financiële compensatie woon-werkverkeer, ...)

³<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/reducing-new-employee-turnover-among-emerging-adults.aspx>

wel een recordaantal openstaande vacatures⁴.



Een succesvol onthaalbeleid helpt echter niet alleen bij het tegengaan van verloop maar ook bij aantrekken van nieuw personeel. Personeel dat er graag werkt zal zelf lang(er) blijven en ook andere mensen uitnodigen om te solliciteren bij openstaande vacatures in de organisatie. Mensen die via via kennis maken met een organisatie zijn sneller geneigd om te solliciteren, blijven langer en zijn vaak productiever.

Het onthaalbeleid maakt daarom onderdeel uit van de langetermijnvisie van een organisatie met betrekking tot de cultuur en carrièremogelijkheden op de werkvloer.

Het is **wettelijk verplicht**⁵ om een onthaalbeleid te organiseren en een ervaren medewerker aan te duiden die instaat voor de begeleiding van de beginnende medewerker. Dit maakt deel uit van het welzijnsbeleid. Het

gaat over het inlichten en geven van instructies met betrekking tot:

- de specifieke job-inhoud en hieraan verbonden risico's
- de aanwezige (nood)procedures en waar ze te vinden
- de interne en externe aanspreekpunten: vertrouwenspersoon, preventieadviseur (psychosociale zaken) en arbeidsarts
- het arbeidsreglement
- de regels die van toepassing zijn inzake bezoldiging
- de algemene structuur van de onderneming
- voor uitgebreidere info zie [Vivo](#)

Anders bekeken: stel dat je de investering van een onthaalbeleid niet maakt en de werknemer niet vertrouwd maakt met de waarden en doelen van de organisatie, welk effect zal dit hebben op je organisatie?

Wie is verantwoordelijk?

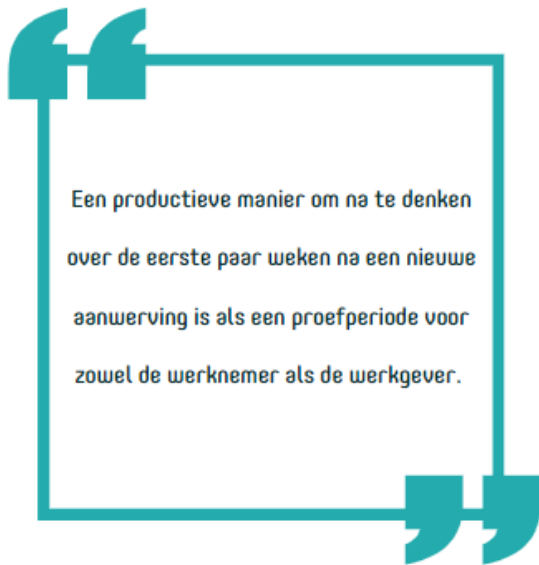
Een onthaalbeleid is de **gedeelde verantwoordelijkheid** van het management en van de andere medewerkers. Doordat er meerdere medewerkers bij betrokken zijn is duidelijkheid over wie welke rol heeft belangrijk. Een langdurig proces (zoals een onthaal dat tot 12 maanden kan duren) moet een doordacht opgesteld beleid zijn. Inzicht in de verschillende fases (cfr. Infra) verduidelijkt

⁴<https://press.securex.be/arbeidsmarkt-nog-steds-muurvast-ondanks-recordaantal-openstaande-vacatures>

⁵ 25 APRIL 2007. – Koninklijk besluit betreffende het onthaal en de begeleiding van werknemers met betrekking

tot de bescherming van het welzijn bij de uitvoering van hun werk

wat er op welk moment in het proces moet gebeuren.



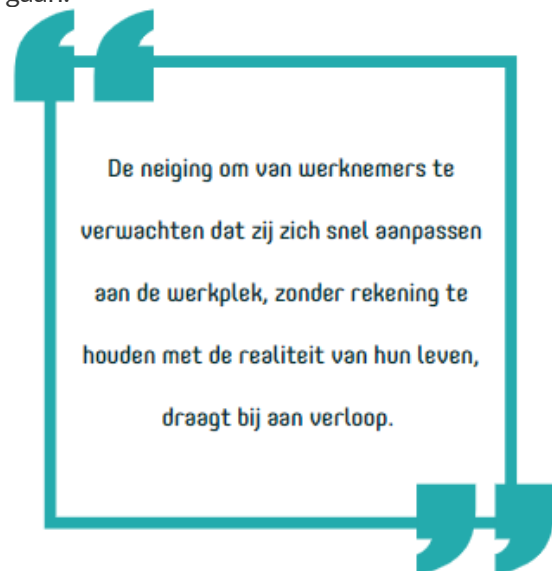
Goede afspraken, goede samenwerking

Ondersteuning bieden is belangrijk voor nieuwe medewerkers om zich succesvol in hun nieuwe functie te kunnen inwerken. Zeker wanneer ze opleiding nodig hebben om te voldoen aan de vereisten voor hun nieuwe functie. Deze ondersteuning kan o.a. in de vorm van regelmatige feedback door HR/leidinggevende en via meer informele momenten.

Goede communicatie tussen werkgever en werknemer is noodzakelijk. Werkgevers slagen er vaak niet in om rekening te houden met de leefwereld van hun (jonge) werknemers. Het bespreken van eventuele mobiliteitsmoeilijkheden, ervaringen met racisme of het bereikbaar willen zijn voor de crèche ... maakt een groot verschil voor alle werknemers.

Werkgevers of collega's focussen vaak op een "goede werkhouding", maar meestal is het interessanter de aandacht te richten op de verdere ontwikkeling van onervaren medewerkers. Schoolverlaters moeten soms nog leren wat van hen verwacht wordt op de werkplek. Het gaat dan over op tijd komen, gsm-gebruik op het werk, moeilijkheden communiceren, e.d.

Het helpt hierbij als werkgevers hun **verwachtingen** duidelijk uitleggen en ook uitleggen waarom bepaalde regels of processen zijn zoals ze zijn. "Just do it" motiveert zelden. Geef ook aan dat vragen stellen en hulp zoeken belangrijk is. Dit erkent de complexiteit van het aanleren van de gewoontes op een nieuwe werkplek/functie en de onzekerheid die ermee gepaard kan gaan.



Eens een onthaalbeleid is opgemaakt kan het breed ingezet worden: denk ook aan onthaal bij **stages, vervangcontracten of bij functiewijzigingen.**

De 4 fasen van onthaalbeleid

Inzicht in de vier fasen van een onthaalbeleid helpt je een **duidelijke strategie** opstellen om kandidaten aan te trekken, te behouden en zich thuis te doen voelen in je organisatie.

Fase 1: Pre-onthaal

De start van het onthaalbeleid is al **vóór de eerste werkdag**, namelijk vanaf het moment dat je contact hebt met een kandidaat en die het aanbod van de functie aanvaardt.

De periode tussen het toezeggen voor een functie en het aanvangen ervan is een onzekere tijd voor een nieuwe medewerker. Deze weet immers niet wat te verwachten bij aankomst op de werkvloer. Als er hier iets misloopt kan een nieuwkomer snel twijfelen of het een goede beslissing is om bij jullie organisatie te komen werken. Wanneer de begeleiding op de juiste manier verloopt zal het de kandidaat net enthousiaster maken over diezelfde beslissing.

Concrete zaken die moeten gebeuren:

- **Startdatum** communiceren aan nieuwe medewerker en aan het team.

- **Basisinformatie** van nieuwe werknemer meedelen aan het team.
- **Persoonlijk account**, mail, telefoonnummer in orde brengen.
- Voorzien van een **werkplek** met pc en benodigd bureaumateriaal.
- **Inwerkprogramma** opstellen.
- Je kan al een onthaalbrochure of video bezorgen met **praktische informatie** over het werken in de organisatie (algemene verplichtingen, telefoonlijsten, vakantieregeling, onthaalproces met verloop dag 1, ...) en over jullie missie, visie en waarden.

Het verduidelijken van je missie, visie en waarden binnen het welzijnswerk doet er toe.

De **visie** beschrijft waar de organisatie naar toe wilt in de toekomst; de **missie** vertelt wat een organisatie moet doen om deze visie te bereiken. De missie is dus meer specifiek en maakt duidelijk op welke manier de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties. Missie en visie ondersteunen elkaar. De vooropgestelde **waarden** definiëren waar de organisatie in gelooft en hoe werknemers worden verwacht zich te

Een doeltreffend onthaalbeleid

- Verwacht en verwelkom nieuwe medewerkers
- Zorg voor respectvolle eerste interacties met supervisors
- Moedig het stellen van vragen en zoeken naar hulp aan
- Geef duidelijkheid rond regels en verwachtingen
- Leg uit waarom bepaalde normen en verwachtingen belangrijk zijn
- Introduceer collega's
- Voorzie een duidelijke opleiding

gedragen – met elkaar, maar ook naar cliënten en andere organisaties toe.

Deze zaken vormen het **kompas** van de organisatie bij het nemen van beslissingen en bij het uitvoeren van acties. Ze helpen nieuwe collega's zich te oriënteren binnen jullie organisatie en in het contact met de verschillende cliënten en actoren.

Voorzie in deze fase voldoende tijd voor het invullen van alle papierwerk. Het kan zijn dat de beginnende medewerker exit-taken aan het afronden is in de voorgaande job.

Misschien is het een idee om ook **breder informatie** te geven over de wijk waar ze komen werken of over Brussel zelf? Laat hen snel concreet kennismaken met Brussel, geef tips hoe ze hier een netwerk kunnen uitbouwen, laat hen wandelen door de stad... Voor wie een woning zoekt in Brussel kan de [woontoer](#) van VGC interessant zijn. Informatie geven over de mobiliteitsopties – waaronder parkeren, het openbaar vervoer maar ook de [fietssnelwegen](#) die door en naar Brussel lopen – maakt Brussel toegankelijker voor wie er nieuw is. Ook het cultureel, culinair of sportaanbod kan een troef zijn voor of na het werk.

Fase 2: Verwelkoming en oriëntatie

Een goede ontvangst helpt een medewerker acclimatiseren en zich **welkom** voelen. De

grootste fout die een organisatie kan maken is niet voorbereid zijn op de start van een nieuwe medewerker. Dit is een duidelijk alarmsignaal voor de nieuwkomer dat ze er niet toe doen en laat jonge werkers onzeker en mogelijk wrokkig achter.

Eerste dag(en):

- Houd deze zo **eenvoudig** mogelijk.
- Voorzie de essentiële zaken om functioneel te zijn zoals computerwachtwoorden, kantooruitrusting, toegang tot e-mails en intranet, toegangsbadge...
- Overloop de **onthaalbrochure** met aandacht voor onderwerpen als verlof, aanwezigheid, ziektekostenverzekering en loonbeleid.
- Wijs hen de weg doorheen het gebouw en de onmiddellijke omgeving naar bijv. de fietsenstalling of cafetaria.
- Wijs een **mentor** toe die de nieuwe medewerker vertrouwd maakt met de organisatiecultuur⁶, ongeschreven regels, normen en waarden, en allerlei andere praktische zaken. Zo zorg je ervoor dat het team de nieuwe medewerker sneller opneemt.
- Laat hen **meelopen met collega's**. Zo krijgen ze een hands-on ervaring over hoe zaken aangepakt worden vanuit jullie missie, visie en waarden. Het geeft ook inzicht in hoe teams in de dagelijkse

⁶ Organisationscultuur kan worden gedefinieerd als het geheel van vaak ongeschreven, maar in elk geval gedeelde normen, waarden en gedragsregels die het functioneren van je

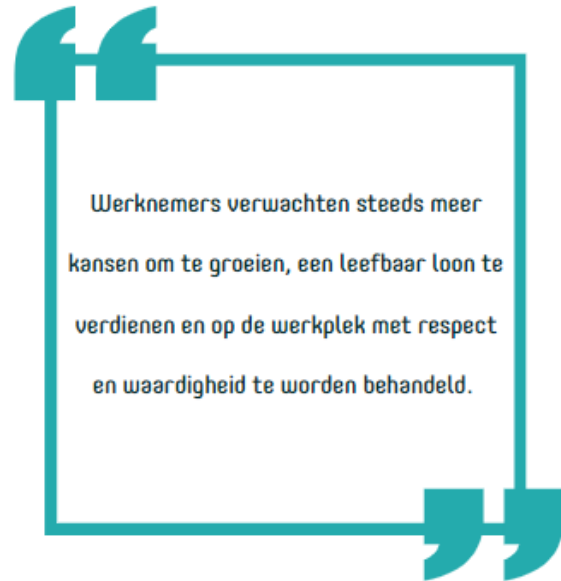
medewerkers beïnvloeden. Of anders gesteld, cultuur is de manier waarop de dingen worden gedaan in je organisatie. (FOD Beleid&Ondersteuning).

praktijk werken. Dit is noodzakelijk om zich een duidelijk beeld van de organisatie te kunnen vormen voor ze zelfstandig aan de slag gaan.

- Introduceer hen bij **cliënten**. Samen een leefgroep binnenwandelen en begeleiden, een traject overdragen, een jarenlange partner voorstellen, ... Zo kunnen alle partijen even wennen aan een verander(en)de situatie.
- Plan lunch of pauzes zodat de nieuwe medewerker in **verbinding** kan treden en kennis maken met de andere medewerkers.
- Assisteer hen in het opbouwen van een **communicatienetwerk** (wie contacteren voor wat, aan wie rapporteren...).
- Geef ze in de eerste dagen niet direct dringend werk of taken. Laat hen wennen met **eenvoudige maar betekenisvolle** taken.

Deze fase kan beperkt worden tot minder dan een week. De meeste nieuwkomers staan te popelen om van start te gaan.

Het afronden van deze fase kan met een kort gesprek waarin de leidinggevende/HR-verantwoordelijke nagaat of de nieuwe medewerkers zich op hun gemak voelen en zich goed aanpassen.



Fase 3: Rolspecifieke training

De **opleidingsfase** is de belangrijkste fase. Ze is rechtstreeks verbonden met hoe succesvol nieuwe medewerkers zullen zijn in hun job.

Een **formele training** geeft aan medewerkers de tools om goed te functioneren. Dit draagt bij tot tevredenheid binnen de functie, en is een buffer tegen een hoog verloop. Elke organisatie heeft een eigen **takenpakket**. Probeer ervoor te zorgen dit overzichtelijk en toegankelijk te maken. Zo worden verwachte bijdrages, korte termijndoelen, etc. duidelijk.

Hetzelfde geldt voor het **overkoepelende kader**. Welke visie heeft de organisatie op hulpverlening en welzijnswerk? Is er een signaliseringsbeleid? Is er een diversiteitsbeleid? Communiceer erover en zorg dat een medewerker deze als **handvaten** in het werk kunnen gebruiken.

Een goed opgesteld **leerplan** helpt nieuwkomers zich welkom voelen. Het geeft

duidelijk aan dat je met hun ontwikkeling begaan bent.

Fase 4: Volwaardig teamlid

In deze laatste fase transformeert de nieuwkomer naar een volwaardige medewerker.

Nieuwe medewerkers bevinden zich in deze fase wanneer ze zich meer projecten toe-eigenen, in praktijk brengen wat ze hebben opgepikt/aangeleerd en, hopelijk, succesvol samenwerken met hun team. Om hiertoe te komen kan het helpen om duidelijke verwachtingen aangaande **job-inhoud**, maar ook aangaande de **formele en informele normen** te stellen aan de nieuwe teamleden. Zo weten ze waar ze naartoe moeten werken en waar ze verantwoordelijk voor zijn.



Een functioneringsgesprek na één, vier of zes maanden is nuttig om zowel **erkenning** te geven voor de reeds geleverde inspanningen als om **bij te sturen** waar de werknemer nog

verder kan groeien. Het, indien mogelijk, zichtbaar maken van vroege bijdrages van de nieuwe medewerker kan dit ook bevorderen.

Aan het einde van de onthaalperiode hebben nieuwe medewerkers een diepgaand begrip van de cultuur en waarden van uw organisatie. Daarnaast zijn ze volledig betrokken bij hun taken, in staat om de verschillende verantwoordelijkheden met vertrouwen aan te nemen en kunnen ze zelfstandig beslissingen nemen.

Het exitgesprek

Wanneer een medewerker beslist om elders te gaan werken, plan dan een exitgesprek. Dit is een afrondend gesprek dat je als werkgever meer inzicht geeft in de **redenen waarom** iemand vertrekt. Logischerwijs helpt het je ook begrijpen wat je kan doen om te voorkomen dat medewerkers een nieuwe uitdaging elders zoeken.

Dit gesprek draait om drie centrale vragen:

- Hoe **ervaarde** de medewerker zijn tijd bij de organisatie?
- Wat is de **reden** van vertrek?
- Welke zaken moeten **verbeteren**?

Deze drie vragen kunnen ook als handvaten dienen om een gesprek aan te knopen met werknemers die overwegen elders aan de slag te gaan.

Meer informatie

Verder informatie is te vinden via de website waardevolwerk.be. Op deze website geeft **VIVO** concrete tips en tools om een onthaalbeleid vorm te geven. Je vind er een handige [checklist](#) die je kan gebruiken om het overzicht te bewaren. Als je op zoek bent hoe je een [onthaalbrochure](#) kan opstellen ben je daar ook aan het juiste adres. Over [peter- en meterschap](#) weten ze heel wat te vertellen: wat zijn de voordelen, wie is de geschikte meter of peter, een [checklist](#) om peter- en meterschap op te starten...

VERSO biedt naast informatie rond onthaalbeleid en een [checklist](#) ook de mogelijkheid van een [gratis HRscan](#) aan. In deze HRscan analyseren HR-adviseurs van Verso het personeelsbeleid van jouw sociale onderneming en brengen deze in kaart. Hieruit worden praktische en haalbare tips geformuleerd en worden sterktes en uitdagingen zichtbaar. Je vindt er ook onthaalbrochures op maat van bijv. de [kinderopvang](#), tal van [praktijkvoorbeelden](#) en

inspirerende [getuigenissen](#). Daarnaast hebben ze ook bijzondere aandacht voor [diversiteit](#) en [inclusie](#).

VIVO: instrumenten van het onthaalbeleid

- Onthaalprocedure + onthaalchecklist
- Onthaalbrochure
- Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
- Peter/meterschap

VERSO: een goed onthaalbeleid in 5 stappen

1. Duid een onthaalverantwoordelijke aan
2. Breng de collega's op de hoogte
3. Zorg voor een onthaaltraject
4. Faseer info-overdracht door te werken met een onthaalchecklist
5. Voorzie opvolging

Bronnen:

- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2005). Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 116-128. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2005.00306.x>
- <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-mission-vision-and-values/>
- Dervan, M. (2008). Management Onboarding. *Journal of Training and Development*, 49-52
- <https://blog.liantis.be/nl/personeelsbeleid/hoe-onthaalt-u-een-nieuwe-werknemer-op-de-eerste-werkdag>
- https://fedweb.belgium.be/nl/over_de_organisatie/ontwikkeling_en_ondersteuning/medewerkers/organisatiecultuur#:~:text=Organisatiecultuur%20kan%20worden%20gedefinieerd%20als,worden%20gedaan%20in%20je%20organisatie.
- <https://livestorm.co/blog/4-phases-onboarding>
- <https://press.securex.be/arbeidsmarkt-nog-steeds-muurvast-ondanks-recordaantal-openstaande-vacatures>
- <https://resources.workable.com/new-hire-company-policy>
- <https://silkroadtechnology.com/news/job-seekers-are-now-in-the-drivers-seat/>
- <https://www.2irecruit.co.uk/why-new-hires-quit-and-how-can-you-improve-your-onboarding/>
- <https://www.apollotechnical.com/why-onboarding-is-important/>
- <https://www.talmundo.com/nl/blog/inductie-en-orientatie-vs-onboarding>
- <https://www.umass.edu/employmentequity/onboarding-young-workers-post-pandemic-world>
- <https://www.vivosocialprofit.org/nieuwe-medewerker-zorg-voor-een-warm-onthaal>
- <https://www.waardevolwerk.be/leermogelijkheden/onhaalbeleid#tools>
- <https://www.zoho.com/people/hrknowledgehive/What-are-the-four-phases-of-onboarding.html>
- <https://yes.selectactiris.brussels/nl/article/wil-een-nieuwe-medewerker-alweer-vertrekken-dan-heb-je-misschien-te-maken-met-een-shift>