

BEGELEIDING EN ONBOARDING

Begeleiding verbindt veel van de 14 + 2 doorbraken. Bij iedere doorbraak is het belangrijk dat de overstapper toegang heeft tot begeleiding, als dit nodig is. Om blijvend perspectief te houden op de arbeidsmarkt, kan begeleiding nodig zijn bij ontwikkeling binnen en buiten de huidige baan (doorbraak 1, 3, 4, 5, 11), oriëntatie mogelijkheden (doorbraak 2) of bijvoorbeeld financieel perspectief (doorbraak 6 en 9). Verder is er toereikende onboarding nodig bij een nieuwe baan (doorbraak 12) en tijdens een leerwerktraject (doorbraak 11). In een tijd van grote tekorten zit hier een grote uitdaging voor werkgevers aangezien de medewerkers die de vakinhoudelijke begeleiding kunnen bieden, zelf net zo hard nodig zijn op de werkvloer.

Begeleiding en onboarding in een circulaire arbeidsmarkt

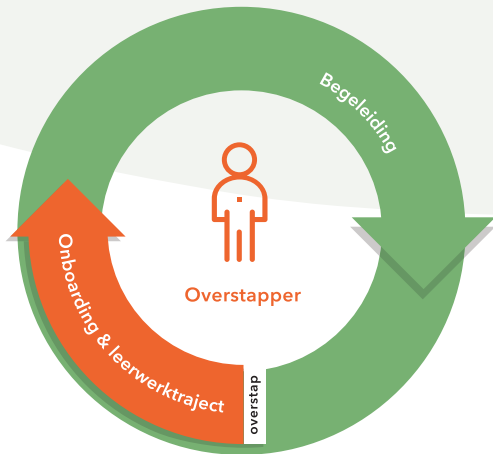
Door technologische ontwikkelingen verandert werk continu. Doordat mensen zich continu moeten blijven ontwikkelen verandert iedereen meerdere keren in het leven van werk, van rol en van sector. Om deze overstappen succesvol te kunnen maken en met de arbeidsmarkt mee te kunnen bewegen is het belangrijk dat mensen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, te oriënteren en dat de overstap goed wordt begeleid. Onderzoek laat zien dat één op de vijf mensen ontevreden is over zijn baan en niet weet hoe hij in beweging kan komen, mede door een gebrek aan begeleiding.⁵⁰ Ook laat onderzoek van PWC⁵¹ zien dat het grootste deel van de uitval van zij-instromers voortkomt uit gebrekkige onboarding. Via 10 Proeftuinen waarin mensen een overstap hebben gemaakt van (geen) baan naar een baan, hebben we geleerd dat een duurzame landing van overstappers begint bij succesvolle begeleiding en onboarding.

We maken expliciet onderscheid tussen onboarding en begeleiding. Wanneer mensen ontwikkelen en bewegen op de (circulaire) arbeidsmarkt is het nodig dat er altijd begeleiding beschikbaar is voor wie dat nodig heeft. Begeleiding ten behoeve van persoonlijke en professionele ontwikkeling, zodat mensen de ruimte hebben om hun skills verder te ontwikkelen en mee kunnen groeien met de veranderende arbeidsmarkt. Dit houdt ook in dat wanneer mensen een overstap willen maken, de nodige begeleiding toereikend is bij het maken van keuzes. Bijvoorbeeld financieel advies, advies over oriëntatie mogelijkheden en leerwerktrajecten.

Onboarding is de begeleiding die nodig is als de overstap naar een andere werkgever gemaakt is en iemand (opnieuw) vakbekwaam wordt. Onboarding is een integraal onderdeel van een leerwerktraject. Het betreft het leren kennen van de organisatie, de cultuur, het team, het vakgebied, de functie en de (ongeschreven) regels.

In een tijd van grote krapte op de arbeidsmarkt, zit juist voor werkgevers in de onboarding de uitdaging. Organisaties worstelen met het vrijmaken van capaciteit voor vakinhoudelijke begeleiding omdat de mensen die de vakinhoudelijke begeleiding geven vaak net zo hard nodig zijn op de werkvloer. Dit maakt dat veel organisaties wel meer zij-instromers zouden willen aannemen, maar simpelweg geen ruimte hebben om hen ook goed te laten landen.

50. research.tilburguniversity.edu/en/publications/locked-at-the-job-examining-antecedents-consequences-and-its-proc
51. PWC, 2020: www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/succesvolle-strategie-zij-instromers/



Constant beschikbare begeleiding op de werkvloer is dus nodig om te voorkomen dat zij-instromers vroegtijdig uitvallen. Het zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers sneller productief zijn dat ze gelukkig landen. De behoefte aan- en de vorm van begeleiding verschilt per persoon. Begeleiding is dan ook altijd maatwerk.

Dit hoofdstuk laat zien wat succesvolle begeleiding en onboarding is en HOE werkgevers en sociale partners begeleiding succesvol kunnen organiseren. Dit wordt geïllustreerd door voorbeelden van werkgevers uit verschillende sectoren die VERBEELDEN hoe het kan.

“Ook spreek ik met een coach, een andere dan die op werkvlak. We hebben het over mijn ontwikkeling en waar mijn uitdagingen liggen. Het is heel belangrijk om dat serieus te nemen, dat geeft het gevoel dat je ertoe doet en dat je blijft ontwikkelen, een pad waar je net heel bewust voor gekozen hebt. Ik vond het enorm spannend van tevoren, maar als ik er nu op terug kijk, was die angst niet nodig. Ik heb vertrouwen in de toekomst en mocht het ooit weer nodig zijn om een overstap te maken, heb ik het vertrouwen dat ik het kan. Ik zou het zo weer doen.”

- Joost van Nugteren (overstapper uit de Proeftuin)

INHOUDSOPGAVE

Begeleiding en onboarding	142
1. Begeleiding en onboarding: wat is er nodig?	144
1.1 Begeleiding	144
1.2 Onboarding	147
2. Onboarding als bottleneck: hoe kan het?	152
Conclusie	157

1. BEGELEIDING EN ONBOARDING: WAT IS ER NODIG?

"Ik wist dat ik het anders moest doen, maar hoe doe ik dat? Hoe herken ik mijn competenties, en verkoop ik dat ook? Daar had ik hulp bij nodig."

- Frans (deelnemer Proeftuin en gestart bij Hoppenbrouwers)

"Begeleiding is in alle fases van loopbaanontwikkeling nodig. De mate waarin iemand hier behoefte aan heeft, verschilt per persoon."

- Esther Ouwehand, loopbaan begeleider Gemeente Oosterhout

1.1 Begeleiding

Een Leven Lang Ontwikkelen verwijst naar het proces van continu leren en het verbeteren van vaardigheden gedurende het hele leven, ongeacht leeftijd, opleiding of beroepservaring. Door de ruimte te bieden om skills (door) te ontwikkelen, zowel voor de huidige functie als voor mogelijk nieuw of ander werk, groeien medewerkers mee met de veranderende arbeidsmarkt. Het bieden van oriëntatietijd zorgt ervoor dat mensen perspectief houden op werk dat bij hen past. Passende begeleiding is nodig, zowel bij loopbaan oriëntatie als in leer(werk)trajecten. Continue loopbaanontwikkeling is in het belang van zowel medewerkers en werkgevers. Verschillende spelers hebben hier in een rol.

Uit 10 Proeftuinen is geleerd dat 5 vormen van begeleiding het meest effectief zijn:

1. 1:1 coaching

"Door de persoonlijke begeleiding had ik het gevoel dat ik er niet alleen voor stond. Ze stond naast me, en zag me voor wie ik ben. Vanuit daar liepen we samen vooruit"

- German (deelnemer uit de Proeftuin)

Door middel van 1 op 1 coaching krijgen mensen zicht op 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?'. Coaching helpt bij het leren reflecteren en het vertalen van persoonlijke inzichten naar een Persoonlijk Profiel. Het doorleven van een Persoonlijk Profiel zorgt voor zelfvertrouwen en betere matching bij een nieuwe stap. Ook kan coaching helpen bij het verkrijgen van inzichten over wat iemand mist binnen een huidige baan of wat zoekt bij een nieuwe baan.

Voorbeelden uit de Proeftuin

1.

Frans voelde zich niet meer op zijn plek in zijn baan. Toen het project waar hij onderdeel van was stopte, pakte hij die aanleiding om ontslag te nemen. Hij wilde zo snel mogelijk weer aan het werk. Maar hoe? Met een leeftijd van 61 was hij bang dat hij nergens meer aan de bak zou komen. Totdat hij in aanraking kwam met de Proeftuin en mensen ontmoette die zeiden: het kan wel. "Het probleem lag bij mezelf wist ik toen. Door persoonlijke begeleiding in de Proeftuin kwam ik tot het inzicht wie ik ben, wat ik wil en wat ik kan. En dat is een zoektocht. Ik bleef vastlopen in hetzelfde straatje. Als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je altijd dezelfde resultaten. Dat was mijn valkuil."

2.

Robin wilde de stap naar het onderwijs maken, maar moest hiervoor verschillende capaciteiten (toetsen) afleggen. Dat was voor hem een grote drempel, omdat hij weinig ervaring heeft met het maken van toetsen en assessments. Door middel van coaching kon Robin zijn nervositeit aangeven. Door verschillende oefeningen en contactmomenten is er angst weg genomen, waardoor hij met zelfvertrouwen de toetsen heeft durven te maken (en met succes!) en goed voorbereid kon starten aan zijn leerwerktraject.

2. Buddyschap

Bij het maken van een overstap is het heel fijn om met iemand die in hetzelfde proces (een 'buddy') zit te kunnen praten en sparren. De drempel om hier zelf naar op zoek te gaan kan echter hoog zijn. Het verkrijgen van inzicht in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' kan een intensief proces zijn. Uitwisseling met peers helpt om elkaar hierin te kunnen steunen.

Voorbeeld uit de Proeftuin

Leroy en Jolanda oriënteren tegelijkertijd om een overstap te gaan maken vanuit hetzelfde bedrijf. Door na te denken over 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?' voor het maken van een Persoonlijk Profiel leren ze meer over zichzelf. De assessments die ze daarvoor doen staan online, waar Jolanda het lastig mee heeft, omdat zij ICT technisch niet zo vaardig is. Doordat zij samen dit proces doorlopen kan Leroy haar met dat technische aspect helpen. Tegelijkertijd is Jolanda echt doortastend en is Leroy juist wat meer afwachtend. Doordat zij gekoppeld zijn (buddy's) leren ze veel van elkaar.

3. Intervisie

Intervisie is een methode waarbij je samen op gelijke voet het gesprek aangaat, zodat iedereen ervaringen, successen en obstakels kan delen om ervan te leren. Vooral aan het begin is begeleiding bij een intervisiegroep wenselijk, zodat de deelnemers met elkaar leren hoe je intervisie constructief kunt inzetten.



Voorbeelden uit de Proeftuin

1.

Wilfried heeft veel gehad aan de intervisie met mede overstappers in het onderwijs. Hij kon zijn verhaal doen over het lastige moment waarop hij zich realiseerde dat hij niet het juiste vak had gekozen. Door dit met elkaar te delen heeft hij het vertrouwen gekregen om dit op tafel te leggen bij Yuverta en heeft hij een switch kunnen maken van wiskunde naar economie.

2.

Mariëlle kreeg door de rust in de groep en het feit dat ze oriëntatiemogelijkheden kreeg, steeds meer motivatie om haar eigen keuze te maken. Zo heeft ze een baanaanbod afgeslagen, omdat daar niet genoeg doorgroeimogelijkheden waren. Dit zou ze, naar eigen zeggen, daarvoor nooit hebben gedaan. Daarvoor ervaarde ze een hoge druk om snel een baan te vinden. Door het gevoel dat ze een groep van mensen die in hetzelfde schuitje zaten achter zich had, de groepsintervisie en haar buddy, kreeg ze het vertrouwen dat het wel goed zou komen. Hierdoor ging ze dus niet voor de eerste beste baan die op haar pad kwam af.

3.

Pepijn heeft de overstap gemaakt van de Rabobank naar het onderwijs. Toen hij startte als tweedegraads docent economie bij het voortgezet onderwijs, werd hij overspoeld door werk en direct alleen voor een groep van 30 leerlingen gezet. Vanuit de Proeftuin was Pepijn onderdeel van een intervisie groep met andere zij-instromers in het onderwijs. Doordat hij zijn ervaring en worsteling kon delen en spiegelen met gelijken in deze groep, wist hij sneller en beter zijn hulpvraag te formuleren. Pepijn heeft daardoor een externe coach uit het onderwijs toegewezen gekregen die hem op weg kon helpen in deze lastige fase. Door middel van de intervisie/sparring met anderen zij-instromers is Pepijn sterker in zijn schoenen gaan staan, heeft hij de hulp gekregen die hij nodig had en kon hij daarna zijn traject vol vertrouwen vervolgen.

4. Monitoring werkgeluk

Een duurzame landing vraagt om regelmatige check in momenten. Onderzoek van Merel Feenstra⁵² laat zien dat een op vijf mensen ontevreden is over zijn baan, en niet weet hoe hij in beweging kan komen of het kan aangeven. Er zijn simpele (digitale) instrumenten die HR en management kunnen inzetten om periodiek te vragen naar het welzijn en werkgeluk van medewerkers (motivatie voor het werk, betrokkenheid bij de organisatie, je prettig voelen in het team, gezonde uitdaging ervaren in de werkzaamheden etc.). Dit geeft de werkgever goed inzicht in de vraag of mensen op de goede plek zitten en het biedt houvast voor ontwikkelgesprekken.

5. Open hulplijn



Met een open hulplijn kunnen mensen altijd ergens terecht met (loopbaan) vragen. Bijvoorbeeld wanneer iemand niet meer helemaal goed op zijn plek zit en niet weet óf en hoe hij een volgende stap kan gaan maken. Door middel van advies over bijvoorbeeld oriëntatie mogelijkheden, financieel inzicht en persoonlijk ontwikkeling krijgen mensen perspectief op de arbeidsmarkt. Deze open hulplijn kan worden opgezet door bijvoorbeeld sociale partners.

Voorbeelden uit de Proeftuin

Heleen heeft jaren voor de klas gestaan, maar voelde dat het tijd was om een nieuwe stap te gaan maken. De bootcamp in de Proeftuin helpt haar om inzicht te krijgen in wat ze kan en wat ze wil en dit vertaalt ze naar een Persoonlijk Profiel. De open hulplijn is een cruciaal onderdeel van de Proeftuin voor Heleen om:

- Haar netwerk te vergroten.
- Richting te geven aan de volgende stap die ze steeds zet op de arbeidsmarkt. Ze heeft weinig ervaring met het switchen van baan.
- Te sparren over (on)mogelijkheden op het gebied van duurzame banen, salaris, contractvormen en toegang tot financiële overbruggingsmogelijkheden.

De onafhankelijke open hulplijn helpt haar om zelfvertrouwen te krijgen waardoor ze stappen durft te zetten die ze nog nooit gezet heeft. Binnen twee maanden wordt ze aangenomen als servicemedewerker bij een uitgeverij die studiemateriaal voor scholen levert. Ze is aangenomen op basis van haar Persoonlijk Profiel en verkozen boven 2 andere kandidaten met relevante werkervaring omdat haar persoonlijkheid en skills heel goed passen bij het bedrijf.

1.2 Onboarding

“Mensen kijken soms niet verder, naar zaken zoals wat jij als zij instromer als levenservaring meebrengt en naar de ideeën die jij brengt vanuit een andere hoek. Hier bij Amstelland ben ik juist heel welkom, en mensen waarderen mijn insteek en ideeën over dingen.”

- Robin

Onboarding is een geleidelijk ingroeiprogramma om een nieuwe medewerker duurzaam te laten landen binnen een organisatie. Onboarding is voor iedereen belangrijk, en zeker voor Ongekend Talent⁵³ of overstappers die vanuit een andere sector komen. Een succesvolle onboarding duurt gemiddeld 100 dagen. Het betreft het bekwaam worden op de werkvloer en het leren kennen van de organisatie en het team. Onboarding kan ook binnen organisaties plaatsvinden wanneer iemand overstapt naar een andere functie binnen dezelfde organisatie. Inzichten uit de 10 Proeftuinen laten zien dat er idealiter 4 stakeholders betrokken zijn bij onboarding: 1. Overstapper; 2. Opleider; 3. Team en 4. (HR-)management.

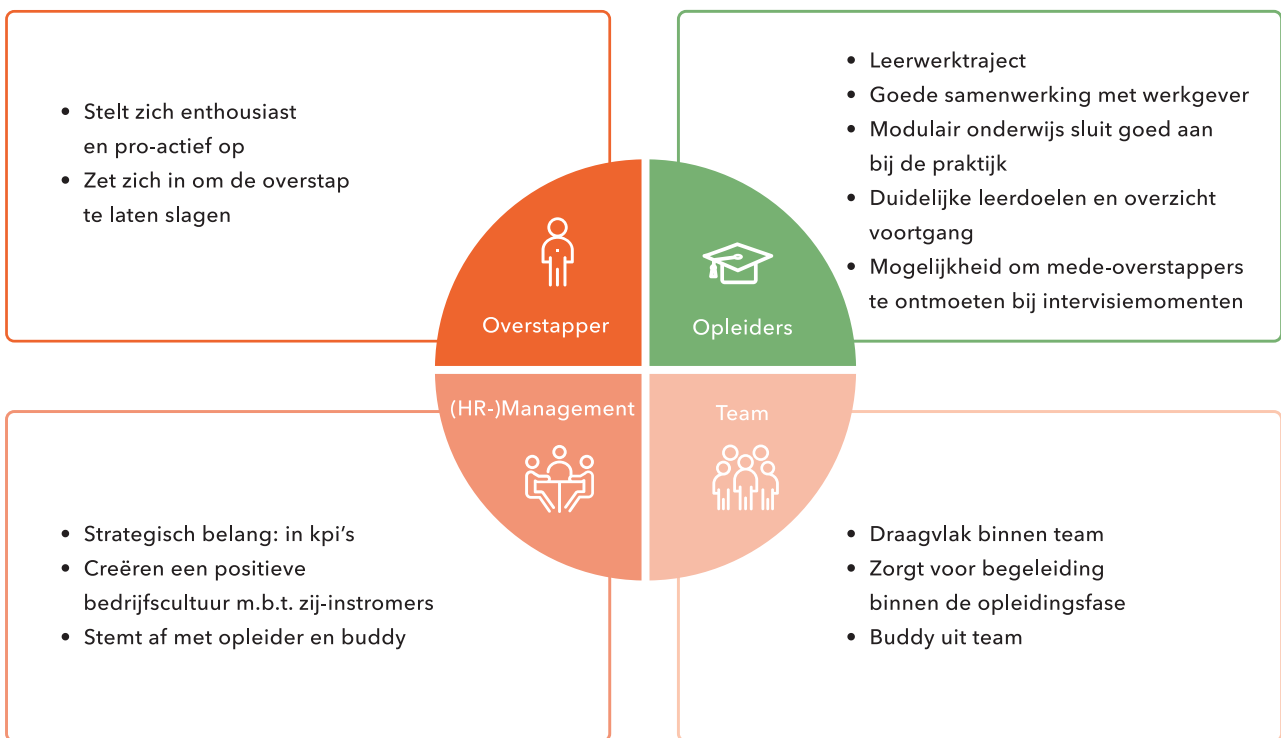
52. research.tilburguniversity.edu/en/publications/locked-at-the-job-examining-antecedents-consequences-and-its-proc

53. Zie ook hoofdstuk 5: 'Toegang tot Ongekend Talent' voor een verdieping op wat werkgevers (extra) kunnen doen om Ongekend Talent duurzaam te laten landen.

Overstapper



Het proces begint bij de persoon die een overstap gaat maken. Motivatie en drijfveren zijn een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle en duurzame overstap. Wanneer een overstapper start in een baan die past bij zijn skills, talenten en drijfveren, staat een overstapper in zijn kracht, waardoor de overstapper een gemotiveerde en proactieve houding kan laten zien tijdens het onboarding traject. Door zelf inzicht krijgt een overstapper zelfvertrouwen en kan hij of zij sneller om hulp vragen wanneer dit nodig is. Aangezien dit een spannende periode kan zijn is het belangrijk dat er een mogelijkheid is om aan de bel te trekken als er behoefte is aan (meer) begeleiding en dat dit laagdrempelig kan.



Voorbeeld uit de Proeftuin, van Rabo naar pabo

Maurice nam deel aan de Proeftuin omdat hij bij Rabobank niet meer op zijn plek zat. Hij wilde zich weer van betekenis voelen maar wist niet hoe en waar hij naartoe wilde en kon bewegen. Doordat hij met behulp van coaching inzicht kreeg in 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?', en zijn ervaring kon delen met andere mensen in een soortgelijke situatie, kon Maurice met zelfvertrouwen en overtuiging een keuze maken die écht bij hem past. Door de bewuste keuze voor het onderwijs begon hij gemotiveerd aan het onboardingstraject. Zijn houding en enthousiasme hebben een aanstekelijk werking op andere zij-instromers EN nu hij zelf al even bezig is, weet hij als geen andere hoe zij-instromers begeleid kunnen worden.

Opleider



Opleiders

Omdat leren en werken in het leerwerktraject samengaan is een goede samenwerking tussen opleider en werkgever cruciaal. Dit betekent dat de opleiding goed aansluit op wat er in de praktijk nodig is. De modulaire opleiding steekt zo in elkaar dat de eerste modules al van pas komen tijdens de onboarding en gericht zijn op het zo snel mogelijk 'nuttig' kunnen zijn op de werkvloer. De opleider zorgt voor duidelijke leerdoelen en biedt inzicht in de voortgang in het modulaire leertraject. Zo nodig is er begeleiding bij het 'leren-leren' of bij het afronden van modules. Het aanbieden van intervisie met mede-overstappers kan een grote steun zijn.

Zie ook hoofdstuk 8: 'Verbeelding voor opleiders' voor de rol van opleiders in een circulaire arbeidsmarkt.

Voorbeeld uit de Proeftuin: samenwerking werkgever en opleider ten behoeve van medewerker Katholieke Scholenstichting Utrecht, primair onderwijs & de Academie voor Lichamelijke Opvoeding van de Hogeschool Arnhem Nijmegen

Willem is ooit gestart met de PABO en aan de Academie voor Lichamelijk Opvoeding maar had de rust (nog) niet om die vol te houden. Hij werkt jarenlang als slager totdat hij in de coronacrisis zijn baan verliest. Hij heeft alleen een havodiploma, is in zijn vrije tijd trainer en coach bij sportverenigingen en hij heeft nog steeds de droom - en nu de juiste motivatie- om docent te worden. De bestuurder van de KSU ziet potentie in Willem en wil hem zo snel mogelijk voor de klas hebben als docent lichamelijk opvoeding, want er zijn grote tekorten. Een zij-instroom traject bestaat nog niet bij de ALO maar Willem heeft salaris nodig om een overstap te kunnen maken. Samen met de Hogeschool Arnhem Nijmegen (ALO) heeft de KSU een maatwerk traject gemaakt zodat ze Willem precies konden bieden wat hij nodig had om zo snel mogelijk zelfstandig voor de groep te staan. Alle vakken die je echt nodig hebt om voor een groep te staan zijn naar voren gehaald door de HAN. Vakken die niet per se nodig zijn op de locatie van KSU zijn naar achteren geschoven. Vanuit zijn ervaring als jeugdtrainer en de modules die hij wel gedaan had aan de PABO en de ALO is er gekeken wat hij al goed kan, wat hij nog nodig heeft en wat hij aankan. Vanuit KSU is er capaciteit gemaakt voor een goede begeleiding. Dit gebeurt vakinhoudelijk door een vakdocent. Daarnaast werkt KSU met gecertificeerde coaches met een onderwijsachtergrond. Deze staan niet voor de klas, waardoor coaching uren nooit in het gedrang komen als er mensen tekort zijn voor de klas. KSU biedt Willem direct een salaris wat vergelijkbaar is met zijn vorige baan, waardoor hij de stap ook financieel kan maken. Daarnaast betaalt KSU de opleiding van Willem. Doordat Willem direct al aan de slag is als leerkracht LO gaat hij sneller dan de meeste studenten waardoor hij de opleiding ook sneller kan afronden. De investering (in tijd en geld) die KSU doet wordt daarmee terugverdiend doordat ze eerder een bevoegde leerkracht voor de klas hebben.



HR, Management en Directie



Een succesvolle onboarding duurt gemiddeld 100 dagen. Het is belangrijk dat HR en management een samenhangend programma opstellen voor deze periode, waarin de overstapper geleidelijk alles leert wat nodig is over de nieuwe organisatie, het team, de eigen rol en verantwoordelijkheden. De begeleiding in deze periode verandert mee met de ontwikkeling en het leertraject van de overstapper. De rol van HR en van het management zijn doorslaggevend voor een open en ontvankelijke werksfeer voor overstappers en zij-instromers.

(HR-)management zorgt ervoor dat de kennis en ervaring die een overstapper mee brengt wordt gezien en benut. Om te zorgen dat leidinggevenden en teams echt ruimte en tijd krijgen om de overstapper succesvol op te nemen, zijn targets en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) tijdelijk aangepast. Dat biedt de overstapper tijd om in de functie te groeien en het geeft de leidinggevende en collega's tijd om iemand goed in te werken. Vaste feedback momenten zorgen ervoor dat de overstapper weet waar hij of zij staat in de nieuwe baan en vragen kan bespreken.

Boven formatief aannemen

Stichting Onderwijsgroep Amstelland

Amstelland leidt 8-10 zij-instromers per jaar op, waarmee er nu 40 zij-instromers hun plek hebben gevonden binnen de stichting. De belangrijkste succesfactoren hiervoor zijn:

- Zij-instromers worden voor de duur van één jaar boven formatief aangenomen (een jaar lang dubbele salariskosten voor de stichting). Dit zorgt ervoor dat zij-instromers op hun eigen tempo stappen zetten in het vak en in dit eerste jaar ontdekken wat wel en niet bij hen past.
- Zij-instromers worden begeleid door werkplekbegeleiders. Dit zijn ervaren leerkrachten die het leuk vinden om zij-instromers te begeleiden en hiervoor worden getraind (kennis- en coachingsvaardigheden). Daarmee wordt de begeleiding specifiek afgestemd op wat een volwassene met werkervaring nodig heeft aan begeleiding.
- Er wordt gewerkt in koppels. Een onervaren zij-instromer wordt naast een leerkracht geplaatst met ervaring (vaak ook werkplekbegeleider). Doordat zij gedurende het eerste jaar steeds meer uren in de klas zelfstandig kunnen werken, komt er tijd vrij voor de ervaren leerkracht om andere taken binnen de school/stichting op te pakken. Daarmee is begeleiding geen ballast, maar een opstap om meer taken te verdelen in het team.
- De directie en schooldirecteuren ondersteunen de aanpak en dragen dit actief uit. Succes met zij-instromers wordt gedeeld met alle collega's waardoor zij onderdeel worden van het geheel. Deze cultuur is bepalend geweest voor het succesvol laten landen van zij-instromers.
- De kosten voor dit traject worden deels gesubsidieerd (25.000 per zij-instromer) maar grotendeels door de school zelf gedragen. Leertijd wordt in deze aanpak niet gefinancierd.

Voorbeeld uit de Proeftuin

Diederik maakte de stap van KPN naar het onderwijs. Een hele nieuwe sector en wereld voor hem. Wat hem zenuwachtig liet voelen was het gebrek aan idee over wat hem te wachten stond. Voordat hij startte aan zijn leerwerktraject tot docent economie, heeft de school hem een crash course van vier dagen laten doen. Binnen deze vier dagen leerde hij basisvaardigheden en 'know-hows' voor het lesgeven. Bijvoorbeeld hoe je een les voorbereid, hoe je een klas voor je wint en informatie over wat hem de eerste dagen te wachten staat. Door middel van deze training kon Diederik met meer zelfvertrouwen starten aan zijn nieuwe baan.

Team

"Mijn nieuwe collega's keken me aan, daar heb je de 'bankman' die in de techniek wil..."

- Joost van Nugteren (overstapper uit de Proeftuin)



Succesvolle onboarding begint bij een warm ontvangst in het team. Er is draagvlak voor de komst van de overstapper. HR en management spelen een grote rol in het creëren van deze inclusieve cultuur, maar het team waar de overstapper in komt te werken draagt het uit. Het benadrukken van de waarde van overstappers en het creëren van een open sfeer vergroten de kans op succes. Dit kan bijvoorbeeld door de skills te belichten die de overstapper meeneemt vanuit een andere sector. Ook trainingen over inclusie helpen een open werksfeer te creëren. Het is belangrijk dat een overstapper met vragen bij collega's terecht kan. Een vaste buddy zorgt ervoor dat dit laagdrempelig mogelijk is als er sprake is van een groot team.

Voorbeeld waardering zij-instromers uit de Proeftuin

Overstapper Janneke heeft een overstap gemaakt van haar werk als managementassistente bij KLM naar de zorg als Verzorgende IG bij Cordaan. Doordat Janneke in haar werk bij KLM gecertificeerd BHV'er was en deze ervaring mee nam naar Cordaan, kon zij meteen ingezet worden op kleine onderdelen binnen de zorg. Het motiveerde Janneke dat zij meteen een bijdrage kon leveren naast het leren van een nieuw vakgebied.

Voorbeeld uit de Proeftuin

Robin is begonnen als zij-instromer bij de Roelof Venemaschool, onderdeel van Amstelland groep. Bij Amstelland staan zij-instromers het eerste jaar bovenformatief. De school heeft een schoolbegeleider beschikbaar gesteld om de begeleiding op soft skills en persoonlijke ontwikkeling op zich te nemen. De vakinhoudelijk begeleiding ligt bij de docenten. Omdat een zij-instromer eerst een jaar bovenformatief staat, krijgt het team en de overstapper de ruimte om het werk eigen te kunnen maken. Op den duur kunnen overstappers natuurlijk wel kleine taken overnemen, waardoor de docenten verlicht worden. Doordat zowel overstappers als begeleiders de ruimte krijgen, is een behulpzame en verwelkomende sfeer voor zij-instromers onderdeel van de cultuur geworden. Door een opstapeling van goede ervaringen, vinden mensen het vanaf dag 1 fantastisch om met zij-instromers te werken door de diversiteit aan ervaring die meebrengen.

Al deze spelers hebben een belangrijke rol in het faciliteren van een duurzame overstap, en alle partijen hebben er baat bij. Na deze 100 dagen is het van belang dat passende begeleiding beschikbaar blijft. De behoefte aan begeleiding verschilt per overstapper en de invulling en frequentie van begeleiding verschillen dus ook.

2. ONBOARDING ALS BOTTLENECK: HOE KAN HET?

De 10 Proeftuinen leren ons wat succesfactoren zijn in het realiseren van succesvolle onboarding en begeleiding. In een tijd van grote tekorten blijft de vraag: en hoe organiseer ik die capaciteit dan? Omdat de vakmensen die nodig zijn voor het begeleiden van nieuwe krachten zélf ook heel hard nodig zijn op de werkvloer is het inrichten van een succesvol onboarding programma een uitdaging voor organisaties. Toch laten tal van organisaties zien hoe het wel kan!

Innovatieve technologie als ondersteuning voor begeleiding

Door een slimme inzet van (nieuwe) technologische hulpmiddelen is de begeleiding op de werkplek minder afhankelijk van fysiek aanwezige menskracht. Door het gebruik van e-learning platforms, virtuele simulaties of communicatie-apps kan iemand die het vak aan het leren is passende ondersteuning krijgen, precies op het moment en de plek waar dat nodig is. Begeleiding is dan ook minder afhankelijk van vakmensen die op de werkvloer nodig zijn.

Technologie als oplossing voor begeleiding

Ouderenzorgorganisatie Tante Louise

Om tekorten op te vangen zijn nieuwe collega's nodig. Voor de begeleiding van nieuwe collega's wordt een beroep gedaan op de groep mensen die het vak en de organisatie kennen. Tante Louise heeft ervoor gekozen om de collega's die niet meer voltijd op de vloer kunnen zijn (om welke reden dan ook) medeverantwoordelijk te maken voor het begeleiden van zij-instromers en studenten. Tante Louise doet dit door de inzet van nieuwe technologie, zogenaamde 'smartglasses', die het mogelijk maken om op afstand mee te kijken met leerlingen of zij-instromers.

Een 'smartglass' is een kleine camera op een frame die communiceert met een app op een mobiele telefoon. Dit werkt als communicatie tussen mobiele telefoons en werkt twee kanten op, de bril kan contact opnemen met een mobiele telefoon maar ook andersom. Afhankelijk van het doel van uitwisseling kunnen in 1 keer wel 20 mensen instructie krijgen. Voor praktijkhandelingen werkt een kleinere groepsgrootte beter of juist individuele begeleiding op afstand.

De 'smartglasses' maken het mogelijk dat er meerdere studenten en zij-instromers tegelijkertijd op afstand kunnen worden begeleid. De begeleiders zijn collega's die niet (volledig) kunnen worden ingezet in het primaire proces: verpleegkundigen die met fysieke klachten thuis zitten en geen fysiek werk kunnen doen maar prima kunnen begeleiden, zwangere verpleegkundigen met bekkeninstabiliteit, maar ook steeds meer oudere verpleegkundigen die vanwege hun leeftijd niet meer 8 uur per dag aan het bed kunnen staan en een deel van hun werktijd begeleiding op afstand bieden.

De investering in brillen en projectteam wordt ruimschoots rechtgetrokken door de gelden die bespaard worden door de slimmere inzet van mensen die voorheen niet (volledig) productief ingezet konden worden. Bijkomend voordeel van deze manier van werken en begeleiden is dat het verzuim bij Tante Louise heel laag is voor de zorg (5% en dalend).

Inzet van een simulatieomgeving om druk op werkvloer te verminderen

Door middel van een simulatieomgeving, kunnen reële praktijksituaties na gebootst worden. Overstappers kunnen op deze manier het werk al meer eigen maken zonder daar een echte werkvloer voor nodig te hebben. Wanneer overstappers wel op de werkvloer starten, is er nog steeds begeleiding nodig, maar veel minder.

Jobcarving, simulatieomgeving en ervaren leermeesters

De Beroepentuin, zes vestigingen

In een periode van drie maanden leren mensen in een simulatieomgeving de basisvaardigheden die essentieel zijn voor rollen binnen energietransitie. Ze doorlopen daarmee een korte route naar werk. Cruciaal werk (zoals het plaatsen van zonnepanelen, laadpalen, warmtepompen) wordt afgepeld tot handelingen die snel aan te leren zijn door iedereen (jobcarving), en taal die nodig is om het werk te begrijpen en om te communiceren over- en in het werk. In samenwerking met de gemeente wordenvluchtelingen, jongeren zonder startkwalificatie, daklozen, ex-gedetineerden of mensen in een WW of bijstandsuitkering omgeschoold (jaarlijks 100 deelnemers per vestiging). Ze proberen verschillende werkzaamheden uit en vanuit daar wordt gekeken wat het beste past bij hun talenten. De begeleiding van de kandidaten wordt gedaan door ervaren leermeesters die vaak fysiek niet meer in staat zijn het werk uit te voeren bij bedrijven. Mensen kunnen door middel van deelname aan de beroepentuin het werk en werken al op z'n niveau eigen maken dat zij meteen productief zijn op werkvloer. De druk op de vakinhoudelijke begeleiding op de werkvloer wordt hiermee verminderd. Na afronding kunnen deelnemers doorstromen naar een mbo 3 opleiding, alhoewel dit niet vereist is.

Zie meer: deberoepentuin.nl

Inzet van vakkrachten uitsluitend voor vakinhoudelijke begeleiding

Mensen die aan een nieuwe baan bij een nieuwe werkgever beginnen, hebben zowel persoonlijke als vakinhoudelijk begeleiding nodig voor een duurzame en veilige overstap. Deze combinatie van begeleiding komt nu vaak op natuurlijke wijze bij dezelfde persoon terecht: de (schaarse) ervaren collega. Door de begeleiding 'op te knippen' en de persoonlijke begeleiding los te koppelen van de vakinhoudelijke begeleiding, hoeft de ervaren collega zich alleen te richten op de vakinhoudelijke kennis. De persoonlijke begeleiding kan bij anderen of zelfs extern worden belegd. Hierdoor wordt de druk op de ervaren vakkrachten minder.

Health Experience Center

ROC Amsterdam

Studenten van diverse zorgopleidingen van het ROC van Amsterdam krijgen in het Health Experience Centre Slotervaart de mogelijkheid om in de simulatieruimtes reële praktijksituaties na te bootsen. De wijze van opleiden onderscheidt zich door het werken in zogenaamde 'mock-up rooms', voorzien van zorgtechnologie. De ruimtes kunnen gebruikt worden door zorgprofessionals van zorginstelling Amstelring. Door de deelname van studenten van diverse mbo-opleidingen wordt de praktijk daadwerkelijk nagebootst. Levensecht leren staat centraal. Er wordt met breed samen gewerkt met verschillende partijen. De volgende fase is om met meerdere zorg- en onderwijsinstellingen op grotere schaal te gaan samenwerken en onderdak bieden aan een integrale samenwerking van zorg- en onderwijsinstellingen. Zo kan er voldoende zorg en opleiding geboden worden in de gemeente Amsterdam om de tekorten in de zorg te verminderen.

Zie meer: www.houseofskillsregioamsterdam.nl/health-experience-center-slotervaart-een-unieke-samenwerking-tussen-zorg-en-onderwijs-in-amsterdam/

Begeleiding zij-instroom door professionals met bewezen ervaring in coaching

Hoppenbrouwers Techniek, 1.400 medewerkers

- Het opleidingsproces van de groep zij-instroom spitst zich toe op gestandaardiseerde producten. Dit maakt het voor zij-instromers overzichtelijk om zich sneller te bekwamen in het werk.
- Leidinggevenden van de teams met zij-instromers worden geselecteerd op basis van bewezen ervaring in coaching, onboarding en begeleiding. Leidinggevenden van de teams met zij-instromers worden geselecteerd op basis van bewezen ervaring in coaching, onboarding en begeleiding. Ze hebben geen kennis van de techniek.
- Zij-instromers volgen bij de start een voltijd opleidingsprogramma van drie maanden om als installatiemedewerker te worden opgeleid. Voor de vakinhoudelijke onderdelen van het programma wordt met ervaren monteurs samengewerkt, de overige onderdelen van het programma worden door de coaches en opleider behandeld. Door de scherpe scheiding van het programma op het vakinhoudelijke onderdeel wordt de begeleiding door vakkrachten beperkt tot daar waar ze direct waarde toevoegen in het programma. Al het andere wordt opgepakt door de coaches en de opleider.

Resultaat: Sinds 2022 > 100 zij-instromers gestart, prognose 2026 > 700 zij-instromers in huis.

Sectorale samenwerking op inzet van vakinhoudelijk coaches/begeleiders

Grote tekorten hebben invloed op een hele sector. Bedrijven kunnen binnen de sector en/of regionaal samenwerken om het tekort aan vakinhoudelijke begeleiders op te lossen. Ook de (lokale) overheid en sociale partners kunnen hier een rol in spelen, bijvoorbeeld door een gezamenlijk opleidingspunt te creëren om het probleem op te lossen.

Benutten van coaches

1Loket

'1Loket' is het centrale aanmeldpunt voor zij-instromers in het primair onderwijs in Amsterdam. Zij verzorgen ook begeleiding voor alle scholen in Amsterdam. Zij-instromers die via het loket instromen worden begeleid door coaches die ervaring hebben in het onderwijs. Deze groep bestaat uit parttimers die extra uren werken puur als begeleider, pensioengerechtigden, maar ook mensen die voorheen werkten als leerkracht maar het lesgeven te zwaar vonden. Op deze manier dragen deze mensen bij in coaching en kennisoverdracht. De coaching tijdens het eerste jaar (zo'n 60 uur) wordt betaald uit subsidie van DUO. Het tweede jaar (30 uur) wordt gefinancierd door 3 partijen: 1/3 besturen, 1/3 gemeente, 1/3 OCW subsidie. De laatste 30 uur in het derde en vierde jaar (indien nodig) wordt ook in samenwerking gefinancierd. Zij-instromers worden 2 dagen per week bovenformatief geplaatst (voor 2,5 maand). Dit wordt ook gefinancierd door OC&W in samenwerking met het schoolbestuur.



Begeleiding als keten en (leer)kansen

Begeleiding kan op verschillende manieren worden ingericht. De basisvakken die een zij-instromer als eerste nodig heeft, hoeven niet altijd aangeboden te worden door de ervaren specialist. Ook minder ervaren krachten kunnen hierbij ingezet worden. Dit kan stapsgewijs in een keten gaan. Bijkomend voordeel is dat opleiden van anderen een waardevolle skill is die kansen biedt om door te groeien (binnen de organisatie).

Een keten van begeleiding: inzet op ouderejaars studenten en zij-instromers Ons Tweede thuis, 2.500 medewerkers

Ons Tweede Thuis (gehandicaptenzorg) onderzocht de inzet van ouderejaars studenten bij de begeleiding van pas gestarte studenten. De ouderejaars studenten die op schema zaten met hun studie konden deze rol van student-ondersteuner uitvoeren. Zij deden dit in samenwerking met de werkbegeleider van de student. De ouderejaars studenten hebben de training 'Methodische Werkbegeleiding' gevolgd. Zij hebben ieder één jongerejaars student begeleid. Zij hebben deze als student-ondersteuner ondersteuning geboden op de werkvloer, feedback gegeven op opdrachten van school, de weg gewezen in het studiemateriaal en de systemen van school, advies gegeven hoe school en werk gecombineerd kunnen worden, en hebben de student ingewerkt. Ons Tweede Thuis heeft met een ROC 'Peer-coaching' als blended keuzedeel ontwikkeld voor mbo-4 leerlingen. Dit keuze deel wordt ook aangeboden aan werkbegeleiders. Deze werkwijze zorgt dat de begeleiding verspreid wordt in de keten, waardoor de druk op werkbegeleiders wordt verlaagd. Bovendien worden de ouderejaars studenten al tijdens hun studie ervaren begeleiders voor de toekomst.

Senior Werkbegeleiders ViVa! Zorggroep

Bij ViVa! Zorggroep wordt een Senior Werkbegeleider ingezet om studenten groepsgewijs en individueel te ondersteunen. Daarnaast wordt begeleiding geboden aan de werkbegeleiders, die hierdoor wegwijs worden in het 'nieuwe opleiden' dat meer regie en ondernemerschap van de student verwacht. De resultaten zijn positief, er kunnen door deze aanpak meer studenten per regio worden opgeleid. Daarnaast lijkt het de vroegtijdige uitval van studenten te verminderen en wordt het leerklimaat bij werkgevers en studenten bevorderd. De inzet van een SW'er zorgt voor rust en structuur binnen teams en bij studenten, en daarom wordt een SW'er nu ook binnen andere takken en afdelingen van ViVa! Zorggroep ingezet.

Drukvermindering door middel van inzet van andere doelgroepen

Door op te leiden in modules kunnen ook andere doelgroepen opgeleid worden voor (sub)onderdelen in de zorg. Door werk weg te nemen bij ander zorg personeel wordt de druk verlaagd en ontstaat er ruimte voor begeleiding van nieuwe krachten.

Studenten en andere parttimers inzetten voor de zorg
Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn

Via werkgeversvereniging Zorg en Welzijn worden studenten in Gelderland in korte modules van een paar uur opgeleid voor basis handelingen in de zorg. Bijvoorbeeld het aandoen van steunkousen of helpen bij voeding. Studenten en/of andere mensen kunnen met die handelingen een parttimefunctie vervullen, waardoor werkdruk weg wordt gehaald bij vakinhoudelijke begeleiders.

Inzet op informele zorg
De Hoven, ouderenzorg organisatie in Groningen

De Hoven is een zorginstelling in de ouderenzorg. Bij De Hoven geloven ze in de kracht van informeel leren en de toepassing van modulair onderwijs. Ze zijn net begonnen met de inrichting van drie modules. (1) Wassen aankleden en kammen, (2) voeding en (3) steunkousen. Deze modules duren 2x2 uur en worden na afloop getoetst door een begeleider. De Hoven heeft werkbegeleiders op de werkvloer, die zelf gecoacht worden door leercoaches. Zo gebeurt het leren dicht bij de werkvloer, waardoor (1) mensen meteen waarde kunnen toevoegen, (2) toetreding tot werk laagdrempeliger is en (3) onderwijs en praktijk naadloos op elkaar aansluiten. Met deze modules leiden ze niet alleen medewerkers op, maar ook mantelzorgers. Door mantelzorgers (die vaak vanuit intrinsieke zorg voor een familie lid of partner willen bijdragen) op te leiden voor diverse basis handelingen wordt de druk op medewerkers verlaagd. Mantelzorgers worden dus via dezelfde modules aantoonbaar bekwaam gemaakt voor handelingen als steunkousen, wassen en voeding. De tijd die daarmee vrijkomt geeft ruimte voor begeleiding van nieuwe medewerkers.

CONCLUSIE

Door technologische ontwikkelingen en een snel veranderende maatschappij verandert werk continue, waardoor het nodig is dat mensen zich continu blijven ontwikkelen. Met een loopbaan die steeds langer wordt, zijn meerdere (sectorale) overstappen de standaard. Succesvolle onboarding en begeleiding is essentieel in het realiseren van duurzame en veilige overstappen naar een (andere) baan. Onboarding tijdens een leerwerktraject en begeleiding in alle fasen van de loopbrug. Succesvolle onboarding en begeleiding zorgt ervoor dat:

- mensen kunnen bewegen naar plekken waar ze echt nodig zijn en waar ze werken vanuit 'Wie ben ik? Wat wil ik? Wat kan ik?';
- mensen minder snel uitvallen en duurzaam kunnen landen;
- mensen sneller productief zijn;
- en mensen zich blijven ontwikkelen, ook binnen hun functie.

Investeren in onboarding en begeleiding is een investering in de toekomst van zowel de overstapper als de organisatie. Om begeleiding op de werkvloer te organiseren in tijden van krapte moet werk en begeleiding anders georganiseerd worden. Door middel van bijvoorbeeld de inzet van technologische middelen, sectorale samenwerkingen en/of andere doelgroepen die de begeleiding (deels) kunnen overnemen, kan het! Bovenstaande voorbeelden laten zien hoe het al gebeurt!