

De rol van de talent academy in het onboarding proces

Drie maatwerkbedrijven die elkaar geïnspireerd hebben om een talent academy op te richten. Daar wouden wij meer over horen! WerkVormen interviewde talentcoach **Nicolas Broeckx** van A-kwadraat, begeleiders **Diego Deduytschaever** en **Marthe Landuydt** van Mivas en **Stijn Thoelen**, expert ontwikkeling van Bewel.

Bij A-kwadraat heet het de 'talent academy', in Mivas kozen ze voor de 'MAC' (de Mivas Academie) en in Bewel werd het de 'expertisecel'. Drie verschillende namen voor hetzelfde kindje.

WV: Wat heeft tot de oprichting van die academies geleid?

Nicolas: Naar aanleiding van het maatwerkdecreet zijn we in 2018 gestart met het uitwerken van een vernieuwd VTO-beleid voor onze maatwerkers. De eerste focus daarbij was het maximaliseren van de instroom. We zijn toen gestart met de uitwerking van een beleid rond onboarding. In de volgende fases lag de focus op persoonlijke ontwikkeling en zo werd het concept Talent Academy geboren.

Dankzij de Talent Academy scoren we nu beter wat betreft retentiegraad. In 2016 waren nog slechts 62% van de starters na een jaar aan boord, in 2021 was dat 73% en in 2022 zagen we een evolutie naar 80%. Dat is niet louter toe te schrijven aan de Talent Academy, maar het heeft er wel een belangrijke rol in gespeeld.

Diego: Met corona kwam ook een grote uitstroom. Langdurig zieken, maar ook afhakers. Met de Mivas Academie wilden we een zachte instroom realiseren voor mensen, zodat ze op hun gemak en met een goed gevoel bij ons kunnen starten. Voor de oprichting vertrok 38% van de starters het eerste jaar, sindsdien is dat nog 19%. Een pak minder dus.

Deels heeft dat zeker te maken met de professionalisering van het onboarding proces. Mensen worden niet meer aan hun lot overgelaten. We voorzien een opleiding gespreid over 14 dagen, waarin wijzelf een completer beeld krijgen van de persoon: hoe kunnen we die tot zijn recht laten komen en welke taken passen erbij?

Stijn: Bij Bewel was het ook de komst van het maatwerkdecreet dat ons ertoe gebracht heeft ons onboarding proces onder de loep te nemen, om de instroom te garanderen. Tot dan gebeurde de onboarding op de negen verschillende sites op negen verschillende manieren (*lacht*). In 2019 wierven we 200 mensen aan, waarvan er

80 het jaar nadien vertrokken. De oorzaken waren divers, maar het had vaak toch met gedrag en houding te maken, eerder dan met jobinhoudelijke aspecten. Vaak zagen we een gebrek aan structuur en motivatie, waardoor mensen niet meer kwamen opdagen. Vandaag vertrekt nog 'maar' 15% van de pas aangeworvenen. Sommige mensen krijg je jammer genoeg niet gemotiveerd, hoeveel inspanningen je ook levert.

WV: Welke aanpak hanteren jullie binnen deze academies?

Diego: De eerste 14 dagen zetten we voornamelijk in op de introductie van waarden en regels. We brengen dat op een klassikale en ludieke manier, maar maken tegelijkertijd het kader hierrond duidelijk. Op tijd komen bijvoorbeeld, maar ook de kwaliteit handhaven. Een maatwerkbedrijf is geen speeltuin.

Vanaf dag 1 kijken we er, ook in de academie, nauw op toe dat mensen op tijd komen. Doen ze dat niet, dan reageren we meteen.





Tijdens die weken leren we de mensen ook wat kennen. Waarin moeten ze ondersteund of bijgestuurd worden? We zetten hen samen of afzonderlijk aan het werk op de werkvloer en screenen hen daar op competenties (zoals fijne en grove motoriek en tempo). Op basis van die info bekijken we op welke afdeling iemand zou passen. Eventuele aandachtspunten voor de begeleiding geven we door aan de sociale dienst, en we zoeken in onze poule aan maatwerkcoaches iemand die er qua karakter wat bij past. Iemand die een hekel heeft aan regels, matchen we met iemand die daar wat speels mee kan omgaan. Het heeft me heel wat tijd gekost om mensen intern te overtuigen van een dergelijke gerichte plaatsing, maar nu blijkt wel dat deze aanpak loont. Tijdens de inlooperperiode dragen mensen het groene MAC fluo hesje, zodat iedereen weet dat dit een nieuwkomer is. Zij worden niet meegeteld voor het rendement, waardoor we hen zonder probleem even uit de lijn kunnen halen om hen wat meer uitleg te geven. Ook voor de werkleiders (en de collega's) is dit hesje het signaal: geduldig zijn, dat is iemand nieuw.

Nicolas: In onze academie starten mensen op in groepjes van 4 of 5 personen. Op de eerste dag laten we hen kennismaken met elkaar en met de organisatie tijdens een rondleiding. We halen nuttige informatie uit de reacties van nieuwe medewerkers tijdens de rondleiding op onze verschillende afdelingen. De interesse die de nieuwe medewerkers tonen bij bepaalde taken kan soms mee bepalen aan welke afdeling iemand wordt toegewezen. Ook de administratieve zaken, zoals de ondertekening van het contract, regelen we in groep. Dat spaart meteen wat tijd uit.

De tweede dag hebben we het over normen, waarden, regels en afspraken. In de namiddag sluit de groep aan in de productieafdeling. De derde dag komen veiligheid en kwaliteit aan bod in de voormiddag, waarna ze in de na-

middag ook weer naar de afdeling gaan. We trachten nieuwe medewerkers zo snel mogelijk in te schakelen op de afdeling waaraan ze werden toegewezen. Als deze opstart pas later plaatsvindt, is de aanpassing soms lastig.

Diego: Dat doen wij inderdaad ook. Mensen zo snel mogelijk in hun eigen afdeling laten starten! De binding is anders nog moeilijk te doorbreken.

“Dankzij de Talent Academy scoren we nu beter wat betreft retentiegraad. In 2016 waren nog slechts 62% van de starters na een jaar aan boord, in 2021 was dat 73% en in 2022 zagen we een evolutie naar 80%. Dat is niet louter toe te schrijven aan de Talent Academy, maar het heeft er wel een belangrijke rol in gespeeld.”

Nicolas: De laatste dag van het instroomtraject screenen we mensen aan de hand van een toolbox. Op basis van die informatie wijzen we mensen toe aan een afdeling en een maatwerkcoach. Zeker voor de nieuwe doelgroep is een goede match met een maatwerkcoach essentieel voor het slagen van de tewerkstelling. De snelle veranderingen, de hogere eisen van de klanten,... Het maakt het nog belangrijker dan vroeger om de juiste persoon op de juiste plaats te krijgen.

Stijn: Bij ons gaat het er iets anders aan toe, hoewel er ook parallellen zijn. De screening zit bij ons in het preboarding traject. De intake – dit duurt een hele dag – gebeurt bij ons door een development medewerker.

Op basis van de resultaten bekijken we of ze geschikt zijn voor de job. Indien wel, is de eerste stap de onthaaldag. We organiseren er twee per maand, collectief voor de 9 verschillende sites. De topics die daar aan bod komen zijn gelijkaardig: voorstelling Bewel, toelichting contract, tips voor algemene veiligheid, de verlofregeling, wat te doen bij ziekte, wat is een POP, onze zes basiswaarden (volgens ons DISKKO concept – wat staat voor discipline, integriteit, samenwerking, klantgerichtheid, kwaliteit en ontwikkeling),...

Dag twee vindt plaats op hun eigen site, waar ze eerst kennismaken met hun manager en hun team. Daarna neemt hun peter het over, voor een rondleiding. Per site zijn er 40 peters – opgeleid door Groep Maatwerk. In de eerste zes maanden van de tewerkstelling zorgen zij ervoor dat de nieuwkomer zich thuisvoelt en bij vragen doorverwezen wordt. Zij leveren de nieuwkomers dan af aan hun werkpost, waar het de beurt is aan de 'DISKKO monitor'. Per afdeling zijn er 1 of 2 DISKKO monitoren die als specifieke taak hebben om mensen te laten groeien.

Diego: Het peterschap hebben wij afgevoerd voor maatwerkers. We merkten dat zij dit teveel als druk voelden en dat ze teveel mee de begeleiding wilden opnemen. Nieuwe lijnassistenten en omkadering krijgen wél nog een peter.

WV: Hoe zorgen jullie dat er kort op de bal gespeeld en bijgestuurd kan worden?

Stijn: De eerste weken schalen onze DISKKO monitoren de maatwerker in op zes basiscompetenties. Na twee maanden overlopen monitor en maatwerker samen de observaties en bespreken ze waar het anders kan en moet. Dit kan gaan over omgang met kwaliteit, te laat komen,... De maatwerkers kiest twee competenties uit waaraan hij de eerstvolgende zes maanden wil werken. Hij krijgt praktische tools aangereikt om hierrond aan de slag te gaan.

Bij het einde van het contract volgt opnieuw een observatie. Is er groei of heeft de maatwerker zich ingezet, dan wordt het contract verlengd. Ook als mensen hun best doen, met weinig resultaat, wordt het contract verlengd. We kijken vandaag ook veel doelgerichter naar de kansen van mensen. Waar liggen de doorgroeimogelijkheden? In functie daarvan hebben we gerichte vacatures ingevoerd, zoals magazijnier, administratieve kracht en technische profielen.

Diego: Wij voorzien voor iedereen een opleidingsplan, met doorgroeikansen waar mogelijk. Als ik potentieel zie in nieuwkomers, dan bespreek ik dat snel met hen en



“Zeker voor de nieuwe doelgroep is een goede match met een maatwerkcoach essentieel voor het slagen van de tewerkstelling.”

kunnen ze daarvoor terecht in de MAC. We proberen de talenten van mensen uit te vergroten om de mogelijkheden van mensen maximaal te benutten.

Nicolas: Bij A-kwadraat start iedereen in eenvoudige, uitvoerende jobs. Dit zijn onze instroomfuncties. Nadien krijgen ze de kans om verder te groeien naar meer complexe taken of functies. Zo krijgt iedereen de kans om zichzelf te ontwikkelen.

WV: Zijn er nog 'gouden tips' voor de collega's?

Nicolas: Maak tijd en ruimte om je medewerkers en hun talenten te leren kennen. De missie van A-kwadraat hebben we verbreed tot werknemersgeluk. Door aandacht te hebben voor permanente vorming, kun je dit mee realiseren.

Marthe: Zorg voor een onboarding beleid op maat van de organisatie én van het individu, en zorg dat de hele organisatie erbij betrokken is. Alleen dan kun je mensen een echt warm welkom bieden.

Nicolas: Instroom begint trouwens al voor de eerste werkdag. Laat de werknemer op voorhand al weten hoe die eerste dag er zal uitzien.

Stijn: En tot slot: Een goede onboarding gebeurt voor en door iedereen.

WV: En dat deze aanpak loont, blijkt dus uit jullie retentiecijfers. Bedankt voor het gesprek!