



# HOE 'ONBOARD' JE EEN NIEUWE MEDEWERKER?

Aan de slag met de 5 C's



# INHOUD

Introductie	3
Wat is onboarding?	3
Waarom is aandacht voor onboarding van belang?	4
Wat levert onboarding op?	5
Welke kenmerken heeft een succesvolle onboarding?	6
Klantcasus	10
Tips voor leerinterventies per C	12
Wat zijn de mijlpalen van onboarding?	13
Wat zijn essentiële randvoorwaarden bij onboarding?	14
Hoe kan een onderwijskundige helpen bij onboarding?	16



# INTRODUCTIE

Kun jij je je eerste werkdag nog herinneren? Hoe heb je deze dag ervaren? Op een eerste werkdag maken medewerkers kennis met de werkomgeving, collega's en de organisatie, bijvoorbeeld tijdens een introductiebijeenkomst. Iedere organisatie introduceert nieuwe medewerkers op een eigen manier. Om te zorgen dat zij snel productief worden en om hen te betrekken bij de organisatie, blijkt een enkel introductiemoment onvoldoende. Een meer efficiënte aanpak voor het aanhaken van nieuwe medewerkers richt zich op een combinatie van leerinterventies, verspreid over een langere periode: de zogenaamde "onboarding".

## WAT IS ONBOARDING?

Onboarding is meer dan een introductie van nieuwe medewerkers binnen een organisatie. Bij een introductie krijgen zij informatie vanuit de organisatie aangereikt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan (online) modules of handleidingen. Een onboarding is gericht op de uitwisseling van informatie tussen de organisatie en de nieuwe medewerkers. Zij worden actief betrokken en krijgen bijvoorbeeld de mogelijkheid om hun visie te delen of nieuwe ideeën aan te dragen.

We onderscheiden informele en formele onboarding. *Informele onboarding* gaat om het proces waarin de medewerker meer te weten komt over de nieuwe functie, zonder dat dit vastligt in een plan. Een formele onboarding is vastgelegd in een plan, met informatie, procedures en richtlijnen. Een formeel plan helpt de medewerkers bij het kennismaken met hun nieuwe baan, zowel op het gebied van taakuitvoering als op het sociale vlak.

### Korte definitie

Onboarding is een programma van leerinterventies gericht op het integreren van nieuwe medewerkers in een organisatie. Nieuwe medewerkers doen de benodigde kennis, vaardigheden en gedragingen op en ontvangen daarvoor de nodige middelen om zo effectief mee te werken in en aan een organisatie. De organisatie investeert in het betrekken van de nieuwe medewerkers, om hen te verbinden met de organisatie.

Een gedegen onboarding is gericht op integratie, waarbij enerzijds aandacht is voor de beschreven zaken zoals regels en veiligheid. Anderzijds is er ruimte voor ongeschreven regels en ongeplande ervaringen om zo nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de organisatiecultuur en omgangsnormen. Lees meer over de inrichting van een succesvolle onboarding bij het thema Welke kenmerken heeft een succesvolle onboarding?

### Kort samengevat is onboarding gericht op:

- Voorbereiden op de nieuwe functie
- Leren kennen van de organisatie



### Hoe ziet de introductie/onboarding van nieuwe medewerkers eruit binnen jouw organisatie?

## WAAROM IS AANDACHT VOOR ONBOARDING VAN BELANG?

Zowel de organisatie als de nieuwe medewerkers hebben baat bij een goede onboarding. Op de huidige arbeidsmarkt veranderen werknemers regelmatig van baan, vooral medewerkers van jongere generaties. Het is belangrijk dat nieuwe medewerkers zich snel welkom voelen en ingewerkt worden, zodat zij snel een succesvolle bijdrage kunnen leveren aan de organisatie. Door een formele onboarding raken nieuwe medewerkers in een snel tempo vertrouwd met de kennis, vaardigheden en het gedrag, passend bij de nieuwe functie en organisatie. Dit zorgt ervoor dat zij meteen aan de slag kunnen.

Kortom, een formele onboarding zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers snel effectief zijn en zich verbonden voelen met de organisatie. Dit is een goede voorspeller voor de duur van de relatie met de organisatie.<sup>1</sup> Organisaties waar een gedegen formele onboarding plaatsvindt, behouden gemiddeld 91% van de nieuwe medewerkers na hun eerste jaar. Ondanks dit hoge percentage, heeft maar een derde van de organisaties een formele onboarding ingericht. Organisaties waar geen formele onboarding plaatsvindt, behouden gemiddeld maar 30% van de nieuwe medewerkers langer dan een jaar.<sup>2</sup>

Kortom, een formele onboarding zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers snel effectief zijn en zich voor langere tijd verbinden aan de organisatie.



### In welke mate is er aandacht voor onboarding binnen jouw organisatie?

<sup>1</sup> Hillman, J. (2010). Planning for Employee Onboarding: Finding Ways to Increase New Employee Success and Long-Term Retention. Noel-Levitz White Paper. Noel-Levitz, Inc.

<sup>2</sup> Aberdeen Group (2013). Onboarding 2013: A New Look at New Hires. Opgehaald van <http://v1.aberdeengroup.com/launchreport/benchmark/8383-RA-strategic-onboarding-talent.asp>.

# WAT LEVERT ONBOARDING OP?

Je weet nu waarom het belangrijk is om als organisatie aandacht te hebben voor onboarding, maar wat levert het nu eigenlijk concreet op voor de organisatie? Een goed georganiseerde en efficiënte onboarding levert het volgende op:

- **Hogere productiviteit**  
De productiviteit van de nieuwe medewerkers is 40% hoger dan van medewerkers die geen (goede) onboarding volgden.<sup>3</sup> De medewerkers kunnen op deze manier snel aansluiten bij de productiviteit van de organisatie.
- **Sneller hogere performance**  
De medewerkers voeren sneller op niveau een nieuwe functie uit.<sup>4</sup>
- **Eigenaarschap en verbondenheid**  
De medewerkers ervaren sneller eigenaarschap en verbondenheid met de organisatie. Een hogere betrokkenheid zorgt voor een toename in productiviteit.<sup>5</sup>
- **Langdurige commitment**  
De medewerkers verbinden zich voor langere tijd aan de organisatie.<sup>6</sup> Dit voorkomt vroegtijdig vertrek en een hoog verloop in de organisatie. Bij een hoog verloop komen hoge kosten voor de organisatie kijken.<sup>7</sup>
- **Uitvoering aan organisatiestrategieën**  
De medewerkers koppelen gemakkelijker uitvoering van de functie aan de missie, visie en organisatiestrategieën.<sup>8</sup>
- **Congruente werkwijze**  
Een eenduidige wijze van instructie- en werkprocessen zorgt ervoor dat de medewerkers op congruente wijze hun functie uitvoeren.<sup>9</sup>

Kort samengevat draagt een gedegen onboarding bij aan het creëren van professionele en zelfstandige medewerkers die zich verbonden voelen met de organisatiecultuur en -doelen.



## Kan jouw organisatie nog winst behalen door het inrichten van een formele onboarding?

<sup>3</sup> Verhoeven, A. (2015). Onboarding, blijvend succes van nieuwe medewerkers. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Bauer, T.N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.

<sup>6</sup> Maier, G., & Brunstein, J.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. Journal of Applied Psychology, 86, 1034-1042. doi:10.1037/0021-9010.86.5.1034

<sup>7</sup> Boushey, H., & Glynn, S.J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Opgehaald van <http://cdn.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>

<sup>8</sup> Hillman, J. (2010). Planning for Employee Onboarding: Finding Ways to Increase New Employee Success and Long-Term Retention. Noel-Levitz White Paper. Noel-Levitz, Inc.

<sup>9</sup> Krasman, M. (2015). Three must-have onboarding elements for new and relocated employees. Employment Relations Today, 42(2), 9-14. doi:10.1002/ert.21493



## WELKE KENMERKEN HEEFT EEN SUCCESVOLLE ONBOARDING?

Hoe kan een formele onboarding binnen mijn organisatie worden ingericht? Een succesvolle onboarding bevat verschillende kenmerken. Allereerst behaalt een onboarding het beste resultaat wanneer de organisatie actief inzet op de vier bouwstenen voor een gedegen onboarding.<sup>10</sup> Oftewel de vier C's. De vier C's bieden een theoretisch perspectief om naar bouwstenen van een succesvolle onboarding te kijken.

### 1. Compliance

Het aanleren van fundamentele, wettelijke en beleidsgerelateerde regels en reglementen. Denk aan de regels voor ziekmelding, vastgelegde omgangsvormen, veiligheid en vertrouwelijkheid binnen de organisatie.

### 2. Clarification

Het garanderen dat medewerkers hun nieuwe functie en gerelateerde verwachtingen goed begrijpen en kunnen uitvoeren. Door het aanbieden van functie specifieke kennis en vaardigheden zullen de medewerkers sneller productief zijn in hun functie.

<sup>10</sup> Bauer, T.N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.

### 3. Culture

Het begrijpen van de normen van de organisatie, zowel formeel als informeel. Door het leren kennen van de ongeschreven regels, zoals omgangsvormen en de formele normen, waaronder de missie en visie maken nieuwe medewerkers de cultuur van de organisatie eigen.

### 4. Connection

Het werven van vitale, interpersoonlijke relaties en informatienetwerken. Door het opbouwen van deze netwerken leren nieuwe medewerkers de organisatie kennen en weten ze bij wie ze waarvoor moeten zijn.


Door in een onboarding voldoende aandacht te besteden aan alle bouwstenen voorziet de onboarding de medewerkers en de organisatie in zakelijke, persoonlijke en interpersoonlijke ontwikkeling. Het is belangrijk om de mate waarin de vier C's aan bod komen in de onboarding af te stemmen op de (soort) organisatie. De mate waarin een organisatie gebruik maakt van de vier bouwstenen bepaalt de algemene onboarding strategie.<sup>11</sup> Deze strategie valt voor de meeste organisaties onder een van de onderstaande niveaus:

Onboarding niveau		Compliance	Clarification	Culture	Connection
1. Passief	Gericht op beleid, regels en reglementen. Culture en Connection worden vaak niet of informeel meegegeven.	Ja	Enigszins	Weinig tot niets	Weinig tot niets
2. Veelbelovend	Ruime aandacht voor de (wettelijke) regels en de functie van de medewerkers. De formele onboarding is dus gericht op Compliance en Clarification. Er is aandacht voor Culture en Connection, maar deze zijn niet systematisch vastgelegd binnen de organisatie.	Ja	Ja	Enigszins	Enigszins
3. Proactief	De organisatie voert consequent strategisch HR-beleid voor onboarding. In dit beleid zijn de vier bouwstenen geïntegreerd.	Ja	Ja	Ja	Ja

<sup>12</sup> Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.*

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.



Organisaties die hun onboarding op het niveau 'proactief' hebben vormgegeven, zorgen dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de vier C's. Bij het vormgeven van een onboarding wegen zij zorgvuldig af welke (leer)interventies passen bij de te behalen doelen en op welk moment binnen de onboarding deze aan bod moeten komen.

### Effectiviteit van de vier C's

Maar waarom precies deze vier C's? Onderzoek naar de effectiviteit van de genoemde bouwstenen toont aan dat deelnemers die een onboarding hebben gevolgd op basis van alle vier de bouwstenen beschikken over een hogere:

- perceptie van het nut van onboarding;
- toewijding aan de organisatie;
- ervaren ondersteuning vanuit de organisatie;
- werktevredenheid.<sup>13</sup>

Samenvattend benadrukken deze resultaten het belang van de verschillende bouwstenen (Compliance, Clarification, Culture en Connection) in een onboarding, om werknemers beter uit te rusten met de nodige informatie om succesvol te zijn op het werk. Een formele onboarding met alle bouwstenen (proactieve onboarding) levert het meest op voor de organisatie.

### Een vijfde bouwsteen

L&D Talents voegt aan de vier beschreven bouwstenen nog een vijfde bouwsteen toe, namelijk Creativity. Dit houdt in dat de organisatie de nieuwe medewerkers stimuleert om vanuit creativiteit, persoonlijke ervaring en ontwikkeling ideeën in te brengen en uit te dragen binnen de organisatie. De organisatie vormt een onboarding rondom de individuele identiteit van medewerkers, in plaats van alleen te focussen op hoe nieuwe medewerkers zich kunnen aanpassen aan de cultuur van de organisatie. Juist nieuwe medewerkers hebben een frisse blik op de organisatie. Bovendien kan de organisatie leren van de ervaringen van nieuwe medewerkers. Deze bouwsteen draagt volgens onze ervaring bij aan het realiseren van tweerichtingsverkeer tussen de medewerkers en de organisatie.

<sup>13</sup> Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, andc. Journal of Organizational Psychology, 17(5). doi:10.33423/joppv17i5.1650





### De vijf bouwstenen (vijf C's) in een onboarding model

Bij het ontwerpen en ontwikkelen van een formele onboarding neemt L&D Talents de vijf bouwstenen (vijf C's) als uitgangspunt. Hiermee zorgen we ervoor dat een onboarding actief inzet op alle gebieden, met het beste resultaat voor de organisatie en voor de medewerkers.



**COMPLIANCE**



**CONNECTION**



**CULTURE**



**CLARIFICATION**



**CREATIVITY**



**Hoe zouden de vijf bouwstenen van waarde kunnen zijn bij de inrichting van onboarding in jouw organisatie?**



L&D consultant Nina te Riele bij Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost | Fotograaf is Christel Verschuren.

## KLANTCASUS

Binnen Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost startten vanaf de jaarwisseling 2019-2020 een handvol nieuwe medewerkers in een nieuwe rol op de meldkamer: de Calamiteiten Coördinator (CaCo). Als er een dreiging is van een groot incident of er sprake is van een incident met grote maatschappelijke impact, komt deze Calamiteitencoördinator in actie.

Hij of zij besluit welke disciplines moeten worden ingezet en welke informatie zij nodig hebben. Om te zorgen dat deze medewerkers zich welkom voelen binnen de Veiligheidsregio, maar ook klaar zijn om hun werk zo goed mogelijk uit te voeren, is L&D Talents gevraagd om mee te denken over het onboarding programma. Om te zorgen voor een programma wat de juiste balans tussen formele en informele informatie en regels, hebben we gebruik gemaakt van het 5C model. Dit resulteerde in een traject met bestaande en nieuw ontworpen leerinterventies:

- **Compliance:** Mag je als CaCo de nieuwe buurman screenen? Als CaCo heb je toegang tot diverse veiligheidssystemen, maar het is natuurlijk niet toegestaan om die voor privédoeleinden in te zetten. Deze en vele andere ethische dilemma's komen aan bod bij een 'dilemma-quiz'. Daarnaast hebben de CaCo's een officiële eed en belofte afgelegd, zodat zij heel helder hebben welke rechtpositie en wet en regelgeving op hun rol van toepassing is.
- **Connection:** Het interne en externe netwerk is wat de rol van een CaCo kenmerkt. Deze C wordt dus uitgebreid aandacht aan besteed door bijvoorbeeld werkbezoeken aan andere Veiligheidsregio's, meelopen bij verschillende ketenpartners (politie, ambulance etc.) maar ook intervisie met de collega-CaCo's.

- 
- **Culture:** De Veiligheidsregio kent een rijke geschiedenis van incidenten, waarbij een aantal veel impact heeft gehad op de medewerkers. Een incident bij een spoorwegovergang in Oss zal na het ongeluk met de Stint nooit meer hetzelfde zijn. Deze historie maakt dat er bepaalde normen en waarden en sentiment bij de Veiligheidsregio ontstaan: in een gesprek en presentatie worden de nieuwe medewerkers in deze ervaringen meegenomen.
  - **Clarification:** Het inhoudelijk voorbereiden van de CaCo's op hun nieuwe rol gebeurt door een opleiding die bij een externe aanbieder is ingekocht. Hierin leren en oefenen de nieuwe medewerkers met alle kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het goed uitvoeren van hun werk.
  - **Creativity:** Bij Creativity staat de ervaring en de toegevoegde waarde van de nieuwe medewerker centraal. Voor de Veiligheidsregio was het de eerste keer om voor een nieuwe rol een dergelijk onboarding programma vorm te geven. Vandaar dat er gekozen is om deze C in te vullen met een pitch ter afsluiting van de 'inwerkperiode'. In deze pitch worden de CaCo's gevraagd om hun ervaring van de afgelopen tijd te beschrijven en wat ze na ongeveer vier maanden zouden willen verbeteren aan hun eigen onboarding en de organisatie.



## TIPS VOOR LEERINTERVENTIES PER C

Natuurlijk zijn passende leerinterventies afhankelijk van de context en cultuur van jouw organisatie. We geven je wel graag wat tips!

- **Compliance:** Laat de medewerkers een e-learning volgen over de relevante wet- en regelgeving binnen de organisatie.
- **Clarification:** Laat de medewerkers een dagje meelopen met collega's met wie zij gaan samenwerken om zo de dienstverlening en werkzaamheden te leren kennen.
- **Culture:** Laat de medewerkers speeddaten met medewerkers van verschillende afdelingen zodat zij de organisatie en collega's leren kennen.
- **Connection:** Koppel de nieuwe medewerkers aan een buddy die hen wegwijs maakt in de organisatie.
- **Creativity:** Laat de medewerkers nieuwe ideeën voor de organisatie pitchen.

# WAT ZIJN DE MIJLPALEN VAN ONBOARDING?

De organisatie kan ervoor kiezen de onboarding in te delen in verschillende perioden.

Bijvoorbeeld aan de hand van mijlpalen. Wij zien de volgende mijlpalen in een onboarding:<sup>14</sup>

- **Dag 1: Doelen bepalen**

Wanneer een nieuwe medewerker start is het belangrijk om wederzijdse verwachtingen af te stemmen en doelen te bepalen. De nieuwe medewerker weet wat er de komende tijd wordt verwacht en waar hij of zij aan gaat werken.

- **Eerste 30 dagen: Leren**

De nieuwe medewerker leert de nieuwe werkzaamheden uitvoeren en maakt kennis met de organisatie en collega's.

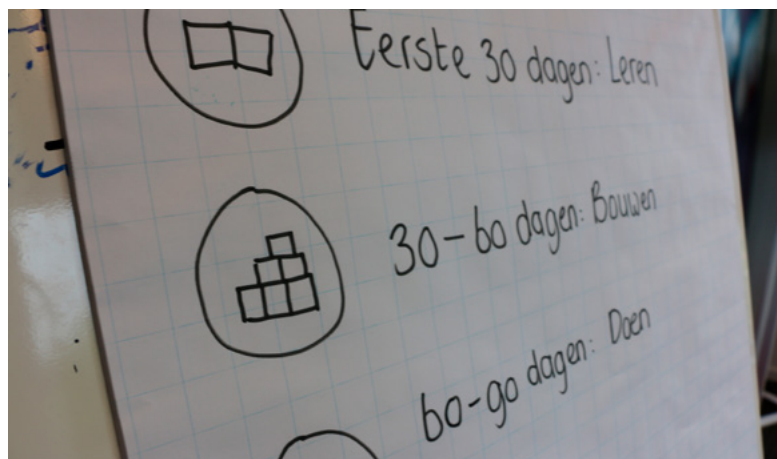
- **30 tot 60 dagen: Bouwen**

Tijdens het 'bouwen' gaat het leren door, maar krijgt de nieuwe medewerker meer verantwoordelijkheden en gaat hij steeds meer zelfstandig te werk.

- **60 tot 90 dagen: Doen**

Tijdens deze periode gaat de nieuwe medewerker in principe alle werkzaamheden horend bij de functie uitvoeren. De medewerker wordt in deze periode beoordeeld. Gekeken wordt of de medewerker zich voldoende heeft ontwikkeld.

Deze mijlpalen zijn bruikbaar bij het vormgeven van een onboarding. Bijvoorbeeld bij het plannen van de verschillende leerinterventies. Daarnaast geven de mijlpalen aan wat van medewerkers wordt verwacht in verschillende fasen van een onboarding. Geef de medewerker feedback en stuur waar nodig bij.



<sup>14</sup> Miranda-Wolff, A. (2018). The Ultimate Guide to Structuring a 90-Day Onboarding Plan [Blog post]. Geraadpleegd op <https://medium.com/swlh/the-ultimate-guide-to-structuring-a-90-day-onboarding-plan-c91af947376>

# WAT ZIJN ESSENTIËLE RANDVOORWAARDEN BIJ ONBOARDING?

Om een succesvolle onboarding binnen de organisatie tot stand te brengen en uit te voeren, moet vooraf aan de volgende randvoorwaarden zijn voldaan:

- **Eigenaarschap**  
De organisatie heeft helder welke taken en verantwoordelijkheden rondom onboarding binnen de organisatie belegd zijn, bijvoorbeeld bij afdelingen als recruitment, HR, ICT en L&D, leidinggevend en collega's van de nieuwe medewerkers en eventuele externe partijen. Als alle betrokken medewerkers hun rol kennen, ontstaat een consistente manier van onboarden.
- **Veranderingen in de organisatie**  
De organisatie past de onboarding aan als veranderingen in de organisatie invloed hebben op de inhoud van de onboarding.
- **Budget**  
De organisatie heeft een beeld van het te besteden budget. Bijvoorbeeld voor kosten voor het ontwikkelen van het programma, de leerinterventies en ondersteunende tools. Maar ook indirecte kosten, namelijk de tijdsinvestering van (nieuwe) medewerkers en andere betrokkenen.
- **Middelen, mensen en ondersteuning**  
Het is duidelijk welke middelen, mensen en ondersteuning worden ingezet voor de onboarding aan de hand van de doelstellingen en het budget.
- **Projectteam**  
Binnen de organisatie is een verantwoordelijk projectteam voor het maken van een strategisch onboardingplan. Dit projectteam kan overzien welke aspecten belangrijk zijn bij onboarding en welke leerinterventies passen bij de organisatiecultuur. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de implementatie van het onboarding in de bestaande processen van de organisatie.
- **Programma**  
De organisatie ziet onboarding als één geheel. Het gaat niet alleen om de introductiebijeenkomst, maar om de combinatie van verschillende leerinterventies, verspreid over een langere periode.
- **Evaluatie**  
De verantwoordelijke afdeling vraagt nieuwe medewerkers om feedback over de gevolgde onboarding, om zo de onboarding te blijven optimaliseren.

Daarnaast zijn twee voorwaarden van belang voor het stimuleren van het eerdere genoemde tweerichtingsverkeer tussen de medewerkers en de organisatie:<sup>15</sup>

- **Feedback**

Het inrichten van een organisatiecultuur waarin feedback geven en ontvangen vanzelfsprekend is, is van belang. Besteed daarom aandacht aan het creëren van een veilige cultuur. Maak het concreet door meerdere feedbackmomenten in te plannen voor nieuwe medewerkers. Zowel voor feedback over het presteren van de nieuwe medewerkers, als feedback van de nieuwe medewerkers voor de organisatie. Maak vanuit de bouwsteen 'Creativity' duidelijk met wie en op welke manier medewerkers nieuwe ideeën kunnen delen.

- **Verbinding**

Dit gaat om een wederkerige connectie tussen medewerkers. Zorg als organisatie bijvoorbeeld voor een heldere missie en visie. Dit geeft richting en schept verwachtingen van medewerkers. Wat is de strategie binnen de organisatie en hoe kunnen de (nieuwe) medewerkers hieraan bijdragen? Deze strategie moet toegankelijk en begrijpelijk zijn, en gekoppeld aan het werk van de (nieuwe) medewerkers. Op deze manier verbind je het collectief met het individu en ontstaat meer betrokkenheid.



## Hoe kan binnen jouw organisatie zicht worden gehouden op deze randvoorwaarden?

<sup>15</sup> Verhoeven, A. (2015). Onboarding, blijvend succes van nieuwe medewerkers. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.



## HOE KAN EEN ONDERWIJSKUNDIGE HELPEN BIJ ONBOARDING?

Een onderwijskundige kan ingezet worden in verschillende rollen voor het realiseren van een onboarding:





- **Projectleider:** De onderwijskundige leidt een (multidisciplinair) team waarmee hij of zij het project realiseert en uiteindelijk implementeert. De onderwijskundige stemt zaken af met interne en eventuele externe stakeholders.
- **Ontwerper/ontwikkelaar:** De onderwijskundige ontwerpt en/of ontwikkelt (een deel van) de leerinterventies binnen de onboarding.
- **Adviseur:** De onderwijskundige adviseert over de opbouw van de onboarding van de organisatie en/of hoe de onboarding optimaal ingericht kan worden. De onderwijskundige denkt mee over de aanpak van de verschillende fases in het project en voert deze mogelijk ook uit.

Dit document is geschreven door de themagroep Onboarding van L&D Talents. Als themagroep verdiepen wij ons in het thema onboarding en de ontwikkelingen op dit gebied. We delen actief onze kennis en expertise. We denken graag mee en adviseren over alle vraagstukken rondom onboarding. Heb je vragen of kun je wel wat advies gebruiken? Neem dan contact met ons op via [office@ldtalents.nl](mailto:office@ldtalents.nl)

