

**HET GAAT OM**

**HARDEN  
BERG**



**Als er dan toch brood op de plank moet komen, laten we dat dan op een leuke manier doen!**

**Het gaat om Talent**



**Januari 2021**

**Petra Hendriks**

# Evaluatie en plan van aanpak ***TALENTONTWIKKELING & LOOPBAANONDERSTEUNING***

Hoe zorgen we dat iedereen die werkt bij de gemeente Hardenberg zelf aan de slag gaat met eigen ontwikkeling en loopbaan?

Vanaf 1 oktober 2019 hebben we bij de gemeente Hardenberg intern een loopbaancoach voor 20 uur per week. De rol van loopbaancoach is na de evaluatie van vorig jaar (CMT 6 mei 2020) als ontwikkelactiviteit (talentontwikkeling en loopbaanondersteuning) opgenomen in de ontwikkelagenda en daarmee verlengd tot 1 augustus 2022.

Voor u ligt een evaluatie van de ervaringen en resultaten tot en met 2020 èn een voorstel voor een plan van aanpak voor het komende jaar.

---

## Besluit CMT (woensdag 17 februari 2021)

Het CMT besluit om:

1. Kennis te nemen van de evaluatie 2020 van de ontwikkelactiviteit 'talentontwikkeling en loopbaanondersteuning';
2. in te stemmen met het plan van aanpak 2021 en de daarin genoemde doelstellingen, acties en resultaatafspraken, met dien verstande dat het CMT het streefbeeld heeft om de genoemde activiteiten zoveel mogelijk in transparantie en openheid uit te voeren;
3. kennis te nemen van de randvoorwaarden voor het bereiken van de resultaten en
4. ter kennisgeving de evaluatie en het plan van aanpak 2021 aan te bieden aan de ondernemingsraad.

---

### 1. Opdrachtgever

Ida Oostmeijer- Oostmeijer als gedelegeerd opdrachtgever namens het CMT (programma organisatieontwikkeling).

### 2. Opdrachtnemers

Alain Smit (programmamanager OO) is opdrachtnemer en Petra Hendriks is gedelegeerd opdrachtnemer voor de het onderdeel talentontwikkeling & loopbaanondersteuning.

### 3. Doelgroepen

De activiteiten en instrumenten uit Talentontwikkeling en loopbaanondersteuning zijn toegankelijk voor alle medewerkers van de gemeente Hardenberg (inclusief leidinggevenden).

### 4. Evaluatie

#### 4.1 Terugblik en ervaringen

De terugblik en ervaringen hebben betrekking op de periode oktober 2019 tot en met december 2020. Dit is de periode dat we als organisatie gestart zijn met het bieden van loopbaancoaching.

Na een eerste evaluatie (CMT 6 mei 2020) is besloten om de pilot van loopbaancoaching te verlengen, alsmede de loopbaancoach een rol te geven ten aanzien van de medewerker-ontwikkeling en de Hardenberg Academie. Om dit mogelijk te maken is de huidige loopbaancoach (Petra Hendriks) per 1 augustus 2020 volledig overgestapt naar team PJC.

In 2020 is het instrumentarium voor talentontwikkeling en loopbaancoaching verder uitgebreid. Hier is gekozen voor het testinstrumentarium van de TMA-methode. Dit is een beproefde methode die bij veel (gemeentelijke) organisaties wordt ingezet en ook in de Talentenregio wordt gebruikt. Er kan op dit moment gebruik worden gemaakt van diverse testen van de methode, zoals de Talentanalyse. Deze analyse is inmiddels **37** maal ingezet. Daarnaast is de beroepsinteressesettest (zowel op 'middel' als 'hoger' niveau af te nemen) **12** keer ingezet. Ook heeft de komst van de Hardenberg Academie in september 2020 een bijdrage geleverd aan de bekendheid van de TMA.

De reacties op de Talenten Motivatie Analyse zijn zeer enthousiast. Het merendeel van de collega's die zich aanmelden bij de loopbaancoach, vraagt zich af 'wat kan ik nog méér' en met deze analyse krijgt men inzicht in wat hun talenten, motieven en drijfveren zijn. Het goede, uitgebreide gesprek dat met de loopbaancoach na afronding van de analyse volgt, smaakt vaak naar meer en resulteert in actie en pakken van regie.

Talenten kunnen met de analyse vertaald worden naar competenties. De TMA doet een uitspraak welke competenties makkelijk of moeilijk ontwikkelbaar zijn. Het komt regelmatig voor dat men er achter komt dat een deel van de werkzaamheden die men verricht, competenties vragen ze met moeite ontwikkeld hebben (energietrekkers). En aan de andere kant wordt bevestigd waar ze energie en plezier van krijgen (energiegevers).

Alle inzichten kunnen door medewerkers gebruikt worden voor het voeren van het goede gesprek met hun leidinggevende en/of de gewenste stappen te zetten in hun ontwikkeling/loopbaan. De loopbaancoach stimuleert dit gesprek en kan daar waar gewenst ondersteuning bieden. De medewerker is altijd in the lead en bepaalt zelf welke stappen hij/ zij zet. Dit past bij het pakken van regie op eigen ontwikkeling.

Ook zijn er diverse methodieken aan de coaching toegevoegd zoals de Loopbaanzelfsturingcirkel van Adriaan Hoogendijk. Deze methodiek bestaat uit een divers arsenaal aan opdrachten waardoor de medewerker de mogelijkheid krijgt tot een stukje zelfontwikkeling dat van invloed is op het coachingsdoel.

De loopbaancoach heeft binnen de gemeente een onafhankelijke rol. In het afgelopen jaar is dit versterkt door certificering bij Nobco en Noloc. Met deze certificering is de kwaliteit van de loopbaandienstverlening gewaarborgd en aantoonbaar. Een belangrijk element is de beroepscode waar de loopbaancoach zich aan houdt: de gesprekken die gevoerd worden zijn altijd vertrouwelijk van aard.

Ook is het belangrijk dat het maken van een afspraak met de loopbaancoach als laagdrempelig wordt ervaren en dat dit breed wordt uitgedragen.

## 4.2 Bereikte resultaten

Hierna volgen een aantal cijfers en informatie over de inhoud van de trajecten en bereikte resultaten. De genoemde cijfers gaan over de periode van oktober 2019 tot en met december 2020.

Aanmeldingen	
Domein	Aantal
Bedrijfsvoering en concern	32
Maatschappelijk domein	14
Openbaar gebied	6
Ruimtelijk domein	6
Samen Doen BV	5
<b>Totaal</b>	<b>63</b>

De redenen waarom collega's zich aanmelden voor een gesprek bij de loopbaancoach zijn ingedeeld in 3 categorieën

### 1. Wat wil ik?

In deze categorie zijn ook vragen zoals 'wat kan ik nog meer' en 'wie ben ik' opgenomen. In deze trajecten werd vaak de talentanalyse van de TMA ingezet, gevolgd door opdrachten tbv de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot het werk. Afhankelijk van de uitkomst ontstond er een tweede doel en ging men in gesprek met de teamleider of zelf op zoek naar ander werk.

### 2. Ontwikkeladvies

Een meestal eenmalig gesprek waarin gevraagd werd om een advies tav baan en/of opleiding.

### 3. Intern of extern andere baan

Een aantal collega's hebben een traject doorlopen met als bewust einddoel om een andere baan te vinden. Vaak kwamen daar dezelfde vraagstukken en dus dezelfde methodieken als genoemd bij 'wat wil ik' aan bod. Een aantal hebben al een andere baan gevonden en een aantal is nog zoekende.

Gestelde en behaalde doelen				
Gestelde doelen	Doel 1	Doel 1 behaald	Doel 2	Doel 2 Behaald
1 – Wat wil ik?	45	41	27	4
2 – Ontwikkelvraag – advies	5	5		
3 – Intern of extern andere baan	13	4	12	8

14 medewerkers hebben inmiddels (intern of extern) een andere baan gevonden of hebben een gesprek met hun teamleider gehad waardoor het huidige werk weer passend en weer leuk werd.

Soms stoppen mensen tussentijds tijdelijk of definitief met hun traject. Dit komt bv de coronamaatregelen, overige persoonlijke redenen en/of ziekte. In de laatste maanden is dat 5 keer voorgekomen. Het kwam ook voor dat de gesprekken wat minder over loopbaan gingen maar even wat meer over hoe werk en privé te combineren.

Van de 63 aanmeldingen in de periode van 1 oktober 2019 tot en met 2020, zijn er op dit moment nog 17 collega's in traject.

Van de mensen waar het traject al van beëindigd is omdat ze weten wat voor andere baan ze willen, zoeken nog 12 mensen een andere baan, zowel intern als extern.

De meeste aanmeldingen komen voort uit de mond-op-mondreclame, de Hardenberg Academie (opgave TMA) of nadat een leidinggevende een gesprek met de coach heeft voorgesteld.

Niet altijd is het resultaat (al) meetbaar in een andere baan maar wel heeft er altijd persoonlijke ontwikkeling plaatsgevonden. Zo werden de beren op de weg richting een andere baan zichtbaar, alsook de energietrekkers en – gevers in de huidige baan en ging men aan de slag met zichzelf waardoor men de regie over hun eigen loopbaan weer terug heeft gepakt. Soms bleek dan ook dat met een kleine aanpassing in het huidige werk, men daarin nog heel blij en tevreden was.

Een redelijk aantal medewerkers die zich voor een gesprek bij de loopbaancoach heeft aangemeld, heeft dat niet gedeeld met hun leidinggevenden. Hiervoor waren verschillende redenen, bv 'het is een proces van mezelf', 'ik wil eerst zelf kijken of er een andere baan voor me uitkomt' of 'mijn leidinggevende denkt dan gelijk dat ik weg wil'. Dit beeld willen we graag veranderen. Het zou heel normaal moeten zijn om een gesprek met de loopbaancoach aan te gaan.

Daarnaast geven de gesprekken goed weer waar de behoeftes van de medewerkers liggen. Deze input wordt, anoniem, gebruikt voor plannen ten behoeve van medewerkerontwikkeling en de inhoud van de Hardenberg Academie.

## 5. Plan van aanpak 2021

### 5.1 Doelstellingen, concrete acties en resultaatafspraken

Aan de centrale vraag 'Hoe zorgen we ervoor dat iedereen die werkt bij de gemeente Hardenberg zelf aan de slag gaat met hun ontwikkeling en hun loopbaan?' willen we in 2021 de volgende **doelstellingen** koppelen.

1. Meer bekendheid geven aan de laagdrempelige mogelijkheden voor talentontwikkeling en loopbaanondersteuning;
2. Het stimuleren van de regie op eigen ontwikkeling van alle medewerkers;
3. Talentontwikkeling en loopbaanondersteuning als ondersteunend instrument voor de medewerkerocclus;
4. De loopbaancoach als interventie voor medewerkers bij ontwikkelvraagstukken;
5. Het leveren van een bijdrage aan het gedachtegoed van talentontwikkeling bij gelieerde ontwikkelactiviteiten zoals duurzame inzetbaarheid, Hardenberg Academie en verbetering van de medewerkerocclus zodat er meer verbinding komt tussen de verschillende personeelsinstrumenten.

Doelstellingen kunnen niet zonder het verbinden van **concrete acties**. Onderstaande acties willen we in 2021 oppakken.

1. De loopbaancoach plant gesprekken in met de leidinggevendenden om te vertellen over de rol en het doel van de loopbaancoach;
2. Goed voorbeeld doet volgen: leidinggevendenden laten ervaren wat de meerwaarde is van een talentanalyse bij medewerkerontwikkeling;
3. De loopbaancoach wordt betrokken bij nieuw te ontwikkelen instrumenten waarbij talentontwikkeling en loopbaanondersteuning en rol speelt;
4. Talentontwikkeling wordt onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers;
5. Via de concernbrede nieuwsbrief en intranet op vernieuwende manieren aandacht geven aan de medewerkerontwikkeling en welke rol de loopbaancoach hierin kan spelen;
6. Wanneer inzichtelijk wordt dat er een behoefte is onder meerdere medewerkers, zoals bijvoorbeeld tips over balans tussen privé en werk, onderzoeken welk aanbod er op de Hardenberg Academie kan worden toegevoegd.

Deze acties vertalen zich naar de volgende **resultaatafspraken** voor 2021.

1. Elke leidinggevende is bekend met de mogelijkheid tot interventie van de loopbaancoach bij talentontwikkeling en loopbaanondersteuning. Eind 2021 heeft elke leidinggevende een gesprek met de loopbaancoach hierover gevoerd;
2. Elke leidinggevende heeft uiterlijk 31 december 2021 een Talentanalyse afgerond;
3. In 2021 heeft elke nieuwe medewerker in het kader van het introductieprogramma nieuwe medewerkers een gesprek met de loopbaancoach om inzicht te krijgen in zijn/haar talentenpalet. Dit is de basis voor de gesprekken die met de leidinggevende in het kader van de medewerkerencyclus worden gevoerd;
4. In 2021 wordt het (loopbaanondersteunend) aanbod op Hardenberg Academie verder uitgebreid. Een instrument voor zelftesting, maar ook een uitbreiding van sollicitatieondersteunende middelen, zijn hierin een must;
5. Meer bekendheid van de loopbaancoach betekent ook dat er meer aanmeldingen worden verwacht. In 2021 is het streefcijfer 60 aanmeldingen. Dit betekent een verhoging van 20% ten opzichte van 2020.

---

**‘Het is voor alle medewerkers van belang dat ze zelf in actie komen en regie pakken op hun ontwikkeling. Hiermee vergroten zij hun werkgeluk, kansen op de arbeidsmarkt en arbeidsmarktwaarde. Kortom hun eigen duurzame inzetbaarheid’.**

---

## 5.2 Randvoorwaarden en praktijkervaringen

Leidinggevendenden spelen een grote rol bij het doorverwijzen naar de loopbaancoach. Een actieve positieve rol van hen is belangrijk voor het halen van de beoogde doelen.

Het (her)introduceren van de medewerkerencyclus en de borging ervan is van belang voor het stimuleren van de talentontwikkeling en ontwikkeling van de medewerker in het huidige werk.

Talentontwikkeling en loopbaanondersteuning is onderdeel van het programma organisatieontwikkeling. De verdere ontwikkeling van de coaching en de uiteindelijke definitieve borging is daarom mede afhankelijk van dat programma en de beschikbare budgetten.

Wanneer de vraag naar gesprekken met de coach enorm gaan toenemen, hangen we de vlag uit! Dit betekent dat medewerkerontwikkeling een meer centrale plek inneemt in onze organisatie. Hier moeten we alert blijven op de beschikbare capaciteit en wanneer nodig en wenselijk opschalen.

De gedachte die toch nog veel mensen hebben dat je alleen naar een loopbaancoach gaat als je (direct) een andere baan wilt, is een gedachte die echt bijgesteld moet worden. Dit is niet altijd de eerste insteek om een gesprek aan te gaan. Maar doordat dit beeld zo leeft, ervaren collega's mogelijk nog een drempel om vrijblijvend voor een andere reden een afspraak te maken.

Door een gesprek met de loopbaancoach aan te gaan om te kijken of je huidige baan (nog) goed bij je past, kan de conclusie ook zijn dat je nog op de goede plek zit of dat er misschien kleine aanpassingen in het takenpakket kunnen worden doorgevoerd. Door hier meer oog voor te krijgen, ontstaan hele mooie situaties. Bijvoorbeeld dat een taak van de ene collega binnen een team verschoven kan worden naar een andere collega die dat werk juist geweldig vindt om te doen (jobcrafting en jobcarving). Hierdoor ontstaan er binnen een team ook waardevolle ontwikkelingen.

Een kille vergaderruimte werkt niet extra stimulerend om erachter te komen van welke werkzaamheden je nu echt de passie door je lijft voelt stromen of om je emoties te laten zien. Het lukt wel, maar ideaal is anders.

Op dit moment worden 95% van de gesprekken via Teams gevoerd maar wanneer de blinde vlek wordt aangeraakt is het toch wel heel vervelend om op afstand te zitten, geen tissues bij de hand te hebben en, wanneer het gesprek op het gemeentehuis is, geen privacy te hebben. Een eigen ruimte zou ook de mogelijkheid creëren om een inloopmoment te introduceren, waardoor voor 'even een gesprekje aanknopen', een minder grote drempel wordt ervaren.

### 5.3 Inzet van een externe loopbaancoach

Het kan voorkomen dat een medewerker geen 'klik' ervaart met onze interne loopbaancoach. Dit kan naar voren komen in het eerste gesprek dat plaatsvindt met de interne coach. In deze uitzonderlijke situatie kan het voorstel gedaan worden om een externe loopbaancoach (Talentenregio) in te zetten. Bij het zetten van deze stap vindt er altijd eerst afstemming plaats tussen P & O (loopbaancoach), de leidinggevende van de medewerker en de medewerker. De interne loopbaancoach levert de alternatieve keuzemogelijkheden aan in dit gesprek en zorgt voor de doorgeleiding naar de externe coach. De interne loopbaancoach is verantwoordelijk voor de zakelijke afhandeling (offerte, factuur e.d.)

## 6. Communicatie

Het strategisch communicatieframe is leidend voor het onderdeel talentontwikkeling en loopbaanondersteuning. De interne huisstijl van het programma wordt gebruikt voor dit onderdeel waarbij 'het gaat om talent' de uitingsvorm is.

De beschikbare communicatiemiddelen in onze organisatie worden gebruikt om dit onderdeel van de ontwikkelagenda onder de aandacht te brengen bij medewerkers en leidinggevenden. Hierbij zijn intranet, HDD en de concernbrede nieuwsbrief de belangrijkste middelen. Zoals ervaren in het afgelopen jaar is het belangrijkste communicatiekanaal de mond-op-mond-reclame. Door het goed te doen, medewerkers inzicht en perspectief te bieden in ontwikkeling, zal talentontwikkeling en loopbaanondersteuning meer en meer gemeengoed worden.

## 7. Financiële dekking

De kosten van dit onderdeel van de ontwikkelagenda wordt voor 2021 tot en met juli 2022 volledig gedekt door het programma organisatieontwikkeling. Dit is in mei 2020 door het CMT op basis van de evaluatie bepaald. Dit betreffen de loonkosten van de loopbaancoach, de kosten van het instrumentarium en verdere kosten. Ze zijn opgenomen in de programmabegroting en de aangegane verplichtingen lopen synchroon met de dekking.