

## Eindevaluatie Talentprogramma 2019-2021

### Inleiding

#### *Visie op de organisatie*

De toenemende dynamiek van maatschappelijke ontwikkelingen in onze omgeving vraagt om aanpassing van onze organisatie en manier van werken. Vanuit de organisatievisie 'Wij werken samen voor Sittard-Geleen' bouwen we al een tijdje aan een organisatie die 'van buiten naar binnen' werkt; een organisatie die experimenteert met nieuwe vormen van organiseren en samenwerken.

We zetten steeds stappen en groeien naar een open, lerende organisatie met ruimte voor professionals die samenwerken met relevante partners.

#### *Talentontwikkeling en lerend vermogen*

Talentontwikkeling is een invalshoek om naar organisatieontwikkeling te kijken en daarmee een onderdeel van het bredere organisatieontwikkelings- en cultuur traject. Belangrijk binnen het Talentprogramma is het streven naar duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en het optimaal inzetten en benutten van ons eigen leer- en ontwikkelpotentieel. Wanneer we het talent van onze medewerkers verbinden met de doelstellingen van onze organisatie zijn we in staat onszelf als organisatie te veranderen, verbeteren en optimaliseren.

#### *Positionering talentprogramma*

Talentontwikkeling is gepositioneerd als onderdeel van de directie-opgave 'organisatie ontwikkeling'. Het directieteam draagt talentontwikkeling heel bewust uit naar de organisatie. De ervaringen met de persoonlijke betrokkenheid van de directie en de organisatieadviseur, die de directie ondersteunt in het innemen van hun rol, zijn heel positief gebleken.

### Waarom een talentprogramma?

In 2019 zijn we gestart met een pilot Talentprogramma met als doel:

1. In de organisatie voldoende ruimte en aandacht creëren voor talentvolle medewerkers zodat zij hun werkwijzen en ideeën over andere manieren van (samen)werken kunnen inzetten.
2. Investeren in talenten door hen te ondersteunen in hun ontwikkeling als individu, maar ook in hun ontwikkeling als groep door te investeren in een groepsopdracht en het groepsproces, waarin de deelnemers van en met elkaar leren.
3. Talenten duurzaam faciliteren en stimuleren het beste van zichzelf te blijven inzetten. Hen uitdagen en inspireren om samen en integraal te werken aan 'de bedoeling' met ruimte voor onderzoeken en experimenteren.
4. Mensen ontwikkelen naar (toekomstige) functies binnen de organisatie.

### Resultaten:

1. In de organisatie is meer ruimte en aandacht ontstaan voor talentvolle medewerkers, zodat zij hun ideeën en werkwijzen kunnen inzetten en op die manier bijdragen aan de wens om flexibel mee te bewegen met de eisen die de samenleving aan de gemeente stelt.
2. Deelnemers hebben hun eigen kracht bewuster leren kennen en leren inzetten als individu. Ook als groep hebben de deelnemers (deels) elkaars kracht beter leren kennen en benutten bij het uitvoeren van hun dagelijkse werk. Er zijn

dwarsverbindingen ontstaan tussen mensen binnen de organisatie; mensen die elkaar anders nooit hadden ontmoet en door deelname aan het programma zijn geïnspireerd om meer samen en integraal te werken aan 'de bedoeling'.

3. De interne mobiliteit is vergroot doordat een aanzienlijk aantal deelnemers tijdens de looptijd van het programma is doorgestroomd naar een andere rol of functie, zowel leidinggevende functies als adviserende, dienstverlenende of beleidsmatige functies.
4. Het individuele ontwikkelproces binnen het programma heeft vrijwel alle deelnemers meer werkplezier en vitaliteit opgeleverd.
5. De organisatie en m.n. het management zijn zich meer bewust van hun rol bij het faciliteren van de talenten door de rol van mentor die ze tijdens het programma hebben vervuld. Er is meer uitwisseling en wederkerigheid tussen medewerkers en de directie ontstaan.
6. De positieve resultaten en ervaringen met het talentprogramma hebben ertoe geleid dat is besloten om een tweede lichting te starten waarvoor de werving en selectie inmiddels is afgerond. Talentprogramma 2021-2023 start in september 2021.

## **Ervaringen: wat hebben we kunnen leren van deze pilot?**

### **Procesverloop**

#### *Werving en selectie*

Het proces is voortvarend van start gegaan met een intensieve werving- en selectieprocedure waarin de voltallige directie nauw is betrokken. De directie heeft het belang van het talentprogramma vanaf het begin bewust uitgedragen in de organisatie. De samenstelling van de groep geselecteerde deelnemers was divers qua functieniveau, zowel beleidsmatig als uitvoerend, als qua leeftijd, tussen 23 en 62 jaar.

#### *Individueel en groepsproces*

Het programma is ingevuld met een groepstraject en een individueel ontwikkeltraject voor de deelnemers.

#### *Individuele ontwikkeltrajecten*

De individuele ontwikkeltrajecten zijn zeer succesvol en waardevol gebleken. Zij hebben geleid tot mooie persoonlijke ontwikkelingen van mensen met als resultaat nieuwe functies en rollen. De rol van mentoren uit de eigen organisatie heeft hierin ook een positieve bijdrage geleverd.

#### *Groepsproces*

Het groepsproces daarentegen was een zoektocht.

Aanvankelijk was de bedoeling om vanuit de directie aan de groep opdrachten mee te geven. In één van de eerste dialoogsessies tussen de deelnemers en de directie kwam de behoefte vanuit de talentgroep om hun eigen opdrachten te formuleren. Mooi initiatief en passend bij de doelstelling van het programma om ruimte te geven aan de ideeën en inzichten van de talenten. De directie heeft die ruimte gegeven.

Deels is dit gelukt, er zijn initiatieven vanuit de groep opgepakt, maar veelal individueel of in tweetallen. De kracht van de groep als collectief is minder goed uit de verf gekomen als beoogd. Enerzijds heeft dit te maken met het feit dat vanwege Covid-19 een aanzienlijk aantal fysieke groepstrainingen, intervisiebijeenkomsten en dialoogsessies niet kon doorgaan. In een groepsproces als dit, waarin je als groep samen iets wil opbouwen, is het door gebrek aan fysieke, persoonlijke contacten en uitwisseling moeilijk gebleken om de groepsenergie vast te houden. Anderzijds heeft dit te maken met onvoldoende richting en

sturing vanuit de organisatie, omdat het initiatief voor het formuleren van de groepsopdrachten bij de talentgroep is gelaten.

#### *Kern van de zoektocht in het groepsproces*

De kern van de zoektocht in het groepsproces was dan ook vooral voor de directie om de juiste balans te vinden tussen sturen en loslaten en voor de deelnemers om initiatief te nemen en om richting te vragen.

#### *Afrondende bijeenkomst*

Eind juni is het programma afgerond met een bijeenkomst van de deelnemers en de directie. De bijeenkomst was georganiseerd door de deelnemers en zij hebben allemaal hun persoonlijke ervaringen over hun deelname aan het programma met de directie gedeeld. De pilot heeft geleid tot het organiseren van een tweede ronde talentprogramma die start in september 2021.

### **Waardevolle ervaringen en bevindingen**

#### **Behouden**

- het beschikbaar stellen van de tijd en ruimte voor het talentprogramma;
- de betrokkenheid van de directie en de rol van de organisatieadviseur (als 'talent coördinator');
- het eigen initiatief van de deelnemers door hen zelf hun motivatie voor deelname te laten schrijven en de pitch die ze hebben gehouden in de selectieprocedure;
- de dialoogsessies van de deelnemers met de directie;
- ruimte voor de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers;
- mentorschap met mentoren uit de eigen organisatie, bij voorkeur teammanagers of directieleden;
- de mogelijkheid en ruimte voor diversiteit in ontwikkeltrajecten binnen de groep;
- flexibiliteit om in te spelen op veranderende omstandigheden en daar het programma op aan te passen;
- vacatures invullen met talenten daar waar het kan.

#### **Versterken**

- duidelijkere kaderstelling en doel van het talentprogramma (wat verwachten van het programma en wat verwachten we van de deelnemers en de organisatie);
- meer focus leggen op het deelnemen aan de groep, commitment aan de groep en van en met elkaar willen leren. Aandachtspunt: relatie leggen tussen persoonlijke doelen en doelen van de groep;
- de rol van het teammanagement: hoe geef je talent ruimte, hoe selecteer je het juiste talent, hoe benut je talent voor je organisatie?;
- de uitdaging is om deelnemers meer los te trekken uit hun dagelijkse werk/routine; onttrekking aan de routine binnen het team moet deels mogelijk zijn i.o.m. de teammanagers;
- de balans tussen sturen en loslaten vinden door vanuit de directie meer richting en kader mee te geven aan de groep en daarbinnen de ruimte geven voor eigen initiatief en ideeën.
- Vanuit het management een groepsopdracht formuleren die als rode draad door het groepsproces een verbindende factor is.

**Bijlagen:**

- Vacaturetekst 2021
- Aanpak Talentprogramma 2019-2021
- Mentorschap talentprogramma
- 'Zo doen we dat in Sittard-Geleen', talentprogramma