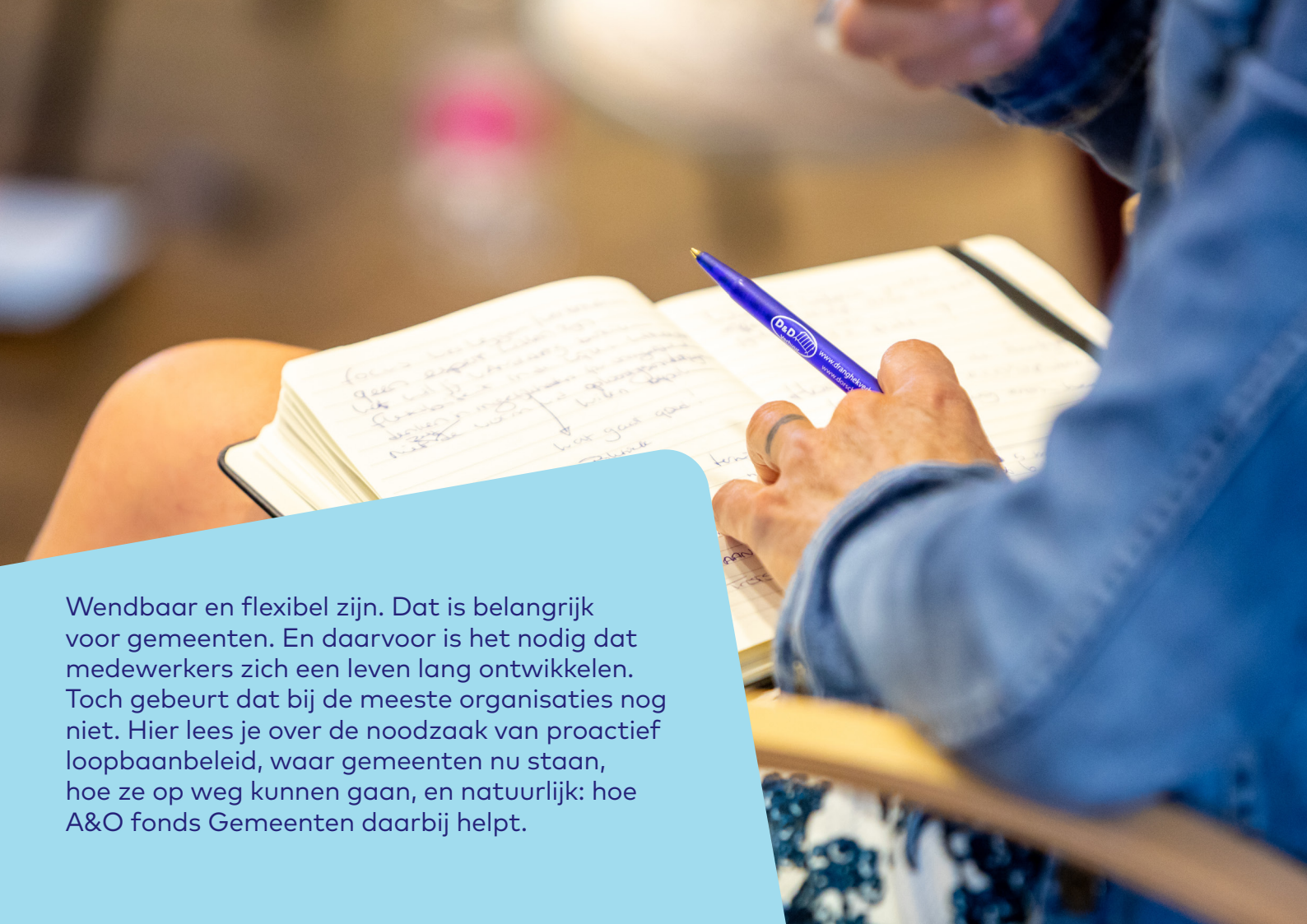
De blik vooruit!

Van reactief naar proactief loopbaanbeleid in de gemeentelijke sector

A&O fonds Gemeenten



Wendbaar en flexibel zijn. Dat is belangrijk voor gemeenten. En daarvoor is het nodig dat medewerkers zich een leven lang ontwikkelen. Toch gebeurt dat bij de meeste organisaties nog niet. Hier lees je over de noodzaak van proactief loopbaanbeleid, waar gemeenten nu staan, hoe ze op weg kunnen gaan, en natuurlijk: hoe A&O fonds Gemeenten daarbij helpt.

Van nadenken op het moment dat er problemen zijn ...
Eerlijk zeggen: wat denk je als je hoort dat iemand loopbaanbegeleiding krijgt? Waarschijnlijk flitst er door je hoofd dat er kennelijk iets aan de hand is. Iemand functioneert niet meer helemaal goed, is boventallig, of toe aan een nieuwe uitdaging. Een logische gedachte, want van oudsher wordt loopbaanontwikkeling beschouwd als een curatief instrument. Op veel plekken is dat nog steeds zo. Ook bij gemeenten. Het beleid is reactief, en dat zorgt voor vervelende situaties voor werkgever én medewerker. Bovendien vraagt het bijna altijd om duur maatwerk.

... naar groeien en ontwikkelen als het goed gaat
Het alternatief is dat medewerkers zich een leven lang ontwikkelen. Juist ook als ze prima op hun plek zitten en goed functioneren. Dat betekent dat ze de mogelijkheden krijgen om verder te groeien en hun kwaliteiten te ontwikkelen op een manier die aansluit bij hun eigen interesses en waarden. Zo werken ze aan hun eigen gezondheid en geluk én kunnen ze een duurzame bijdrage aan de organisatie en de samenleving leveren.

... zodat je als gemeente wendbaar bent
Een actief loopbaanbeleid maakt gemeenten flexibel. Medewerkers kunnen gemakkelijk aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen in andere sectoren. Bijvoorbeeld opgavegericht werken en digitalisering. Ze ontwikkelen hiervoor competenties, zoals 21-st century skills. Hierdoor zijn ze in staat om snel te schakelen als dat nodig is. Bijvoorbeeld van de een op de andere dag thuiswerken, vanwege de coronacrisis. Medewerkers zijn zich bewust van hun kwaliteiten en zetten die op de juiste plek op het juiste moment in. Dat vergroot ook hun mobiliteit. Niet meer het diploma, maar de skills van medewerkers bepalen instroom, doorstroom en uitstroom.

“Een actief loopbaanbeleid maakt gemeenten flexibel”

Waar gemeenten nu staan

Slechts een kwart van de gemeenten gaat verder dan de cao-afspraken
In de cao-afspraken staat dat een medewerker een keer in de drie jaar een loopbaantraject mag volgen, als hij of zij daarom vraagt. Maar dit is een reactieve manier van werken. Voor proactief loopbaanbeleid is meer nodig dan nu in de cao staat.

In 2020 onderzochten we hoeveel gemeenten méér doen dan moet volgens de cao. De uitkomst: slechts een kwart. Ruim de helft van de ondervraagde gemeenten beschouwt zijn beleid over loopbaanontwikkeling conform cao. Ongeveer een kwart is nog bezig met het implementeren van de afspraken.

Dat heeft te maken met belemmeringen in de organisatie ...
Wat belemmert gemeenten om proactief aan de slag te gaan met loopbaanontwikkeling? Ook dat hebben we laten uitzoeken. En de antwoorden zitten op drie niveaus. Allereerst het organisatieniveau. Een aantal gemeenten heeft geen heldere visie op, of strategie voor, loopbaan-ontwikkeling. Deze gemeenten hebben nog geen goed beeld van wat ze nu eigenlijk willen met de ontwikkeling van medewerkers. Daardoor is het lastig om erover te communiceren en een eenduidig pakket aan te bieden.

Een andere drempel zijn de mogelijkheden voor mobiliteit. Sommige gemeenten erkennen dat ze te weinig doorgroei-mogelijkheden hebben voor medewerkers die zich graag willen ontwikkelen binnen de organisatie. Vooral bij kleinere gemeenten met een platte organisatiestructuur is dit het geval.

... bij leidinggevenden en medewerkers
Gemeenten die nog niet zo ver zijn met actief loopbaanbeleid geven ook aan dat het hogere management het belang van loopbaanontwikkeling niet voldoende uitdraagt naar leidinggevenden en medewerkers. De leidinggevenden geven er vervolgens minder prioriteit aan. De medewerkers zelf staan ook niet altijd te trappelen. Ze weten onvoldoende welke mogelijkheden er zijn, of durven er niet over te praten met hun leidinggevende. Bijvoorbeeld omdat ze bang zijn dat leidinggevende dit als kritiek ziet, of denkt dat de medewerker weg wil.

... en bij loopbaanprofessionals
We zien verschillen tussen de manier waarop loopbaan-ontwikkeling belegd is in de organisatie en hoeveel capaciteit hiervoor wordt vrijgemaakt. Sommige gemeenten hebben geen eigen strategisch specialist op het gebied van loopbaan ontwikkeling. De HR-adviseur doet het loopbaanadvies 'erbij'.

Waar gemeenten naartoe gaan

Loopbaanontwikkeling is de norm in de organisatiecultuur ...
Wendbare en vitale medewerkers, die samen een flexibele organisatie vormen. Dat is het doel. En daarvoor is meer nodig dan voldoen aan de cao-afspraken. Het gaat erom dat loopbaanontwikkeling de norm wordt. Concreet: dat het een vanzelfsprekend onderdeel is van het vakmanschap van de medewerker. Dat betekent ook dat medewerkers zich er verantwoordelijk voor voelen én regie nemen. Omdat ze weten dat ze daarin effectief ondersteund worden door hun organisatie, leidinggevende en HR-adviseur.

... met een eigen rol voor het management
Het begint allemaal met een heldere visie op en beleid voor loopbaanontwikkeling. Daarvoor is het management verantwoordelijk. Maar daar blijft het niet bij. Het is zaak dat het management loopbaanontwikkeling prioriteit geeft, en zorgt dat het onderwerp hoog op de agenda komt. Én dat het management zorgt dat er daadwerkelijk mogelijkheden zijn om ermee aan de slag te gaan. Ten slotte geeft het management zelf het goede voorbeeld.

... voor de leidinggevende
De leidinggevende levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de medewerkers. Allereerst door het gesprek erover te blijven voeren. En door los te laten en vertrouwen te geven, zodat de medewerker ruimte voelt om te experimenteren. Het is belangrijk dat leidinggevenden zien welke competenties hun medewerkers hebben, en deze slim inzetten. Of dit nu binnen of buiten het eigen team is, binnen of buiten de organisatie, of binnen of buiten de scoop van de functie. De leidinggevende blijft de medewerker ondersteunen.

... en voor de medewerker
Vragen stellen. Dat is de eerste stap voor de medewerker. Waar ben ik goed in? Wat kan ik bijdragen en waar moet je mij juist niet voor hebben? Wil en kan ik eigenlijk wel mee-ontwikkelen? Past deze ontwikkeling nog wel bij mij? De antwoorden op die vragen zijn essentieel om regie te kunnen nemen, om keuzes te maken en daadwerkelijk gebruik te maken van de mogelijkheden die de organisatie biedt. Zo wordt de medewerker zich steeds meer bewust van zijn of haar eigen competenties en marktwaarde. En dat zie je terug in zijn of haar loopbaancompetenties: zelfvertrouwen, nieuwsgierig naar mensen en kennis, proactief en plannen kunnen maken.

... met op álle niveaus de denkkracht en ondersteuning vanuit HR
De loopbaanprofessional ondersteunt de organisatie, de leidinggevenden en de medewerker bij loopbaan-ontwikkeling. Dat betekent dat de professional op alle drie de niveaus kan meedenken en ondersteunen.

Én dat de loopbaanprofessional steeds de ontwikkelingen binnen en buiten de gemeentelijke sector in de gaten houdt, en vertaalt naar wat ze betekenen voor loopbaanontwikkeling. Dat is echt een specialisatie. Het vraagt vakkennis, bijvoorbeeld over de interne, regionale en intersectorale arbeidsmarkt, en over de effecten van digitalisering. Bovendien vraagt het skills. Onder meer op het gebied van e-coaching, managementcoaching en strategisch adviseren. Als de loopbaanprofessional deze skills ontwikkelt, kan hij of zij veel meer dan medewerkers adviseren bij hun loopbaan-keuze. Bijvoorbeeld leidinggevenden coachen, instrumenten inzetten en adviseren op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

De loopbaanprofessional ondersteunt bij loopbaanontwikkeling

Aan de slag! Van theorie naar praktijk

We helpen je graag op weg ...
A&O fonds helpt jouw gemeente graag om proactief aan de slag te gaan met loopbaanontwikkeling. Dat doen we met verschillende diensten en producten die je ondersteunen bij het formuleren van een visie én bij het in praktijk brengen daarvan. Van onderzoeksrapporten tot webinars en online tools, gericht op de vier doelgroepen waarover je hiervoor al las: organisatie en management, leidinggevenden, medewerkers en loopbaanprofessionals.

... met het Netwerk Loopbaanprofessionals
Kennis en ervaringen, daarvoor kun je terecht bij ons Netwerk Loopbaanprofessionals. We houden in ieder geval tweemaal per jaar een netwerkbijeenkomst. Fysiek of digitaal. Tijdens deze bijeenkomsten luister je naar experts op het gebied van loopbaanontwikkeling en krijg je uitgebreid de mogelijkheid om met je collega's van andere gemeenten in gesprek te gaan. Zodat je elkaar ook ná de bijeenkomsten weet te vinden.

> ***Allesuitjezelf.nl is hét middel voor gemeentemedewerkers om aan de slag te gaan met hun ontwikkeling***

In het netwerk delen we welke ontwikkelingen wij in de maatschappij zien. Bijvoorbeeld de impact van nieuwe technologieën op mens en werk. Die vertalen we naar wat dit betekent voor loopbaanontwikkeling. We maken dit concreet met verhalen en ervaringen uit de praktijk. Via het netwerk kun je bovendien verschillende trainingen, workshops en leergangen volgen. Zodat je nog beter toegerust bent voor je werk. Ook doen we geregeld onderzoeken, zoals de personeelsmonitor. De resultaten, en praktijkverhalen delen we in het netwerk én met andere professionals via aeno.nl en sociale media.

... met Allesuitjezelf.nl

Allesuitjezelf.nl is hét middel voor gemeentemedewerkers om aan de slag te gaan met hun ontwikkeling. En voor loopbaanprofessionals is het een ideale tool om medewerkers te helpen in beweging te komen. Iedere gemeente kan een eigen gemeentelijke landingspagina op Allesuitjezelf.nl aanvragen bij A&O fonds Gemeenten.

De blik vooruit!

Allesuitjezelf.nl biedt verschillende mogelijkheden. Bijvoorbeeld de Arbeidsmarktscan waarmee medewerkers kunnen kijken wat hun kansen op de arbeidsmarkt zijn. En de Talentspiegel die hen helpt om hun talenten in kaart te brengen. Dit kunnen ze zelfstandig doen. En willen ze verdieping? Dan adviseren we om over de uitkomsten in gesprek te gaan met hun loopbaanprofessional.

We ondersteunen het gebruik van Allesuitjezelf.nl met verschillende trainingen. Zo is er een training voor loopbaanprofessionals om het gebruik van Allesuitjezelf.nl te stimuleren. En er zijn basis- en verdiepingstrainingen over de Talentspiegel. Hierin leer je wat de Talentspiegel jouw organisatie te bieden heeft, hoe je als loopbaanprofessional of leidinggevende de resultaten kunt lezen, en hoe je over die resultaten een verdiepend gesprek voert met de gemeentemedewerker.

... en met advies op maat

Bij alles geldt: we geven je heel graag advies op maat. Je kunt altijd terecht bij een van onze collega's om mee te denken over een specifiek thema dat bij jouw gemeente speelt. En over instrumenten, opleidingen, onderzoeken, boeken, en andere materialen die je kunt gebruiken om met dat thema aan de slag te gaan.

We hebben experts op verschillende gebieden in huis, en brengen je in contact met de persoon die jou het beste kan helpen. Of je nu een inhoudelijke vraag hebt (wat betekenen technologische ontwikkelingen voor mijn organisatie?) of geholpen wilt worden met de inrichting van een project. A&O fonds Gemeenten heeft verschillende subsidie-mogelijkheden. We ondersteunen je graag bij de aanvraag van een subsidie, en het ontwikkelen van een projectplan ervoor.

De enthousiaste verderbrenger. Zo zien we onszelf. En dat doen we op allerlei manieren, met programma's, producten, publicaties, instrumenten en netwerken die bijdragen aan loopbaanontwikkeling. Hierboven las je al een selectie. Onze deur staat altijd open. Dus heb je een goed idee, of een initiatief? Neem gerust contact met ons op. Dan kijken we hoe we jouw organisatie kunnen helpen om met energie en enthousiasme de blik vooruit te krijgen!

We geven je graag advies op maat

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
www.aeno.nl

Oktober 2021

A&O fonds Gemeenten