

Evaluatierapport Ontwikkelpool

Resultaten, evaluatie en aanbevelingen



Datum: 01-10-2018

Van: Eva van der Post, Kwartiermaker Ontwikkelpool

Inleiding

De ontwikkelpool vierde deze zomer zijn eerste verjaardag; vanaf juli - augustus 2017 zijn 11 nieuwe talenten aangetrokken en gestart, aangevuld met 6 interne talenten. Twee van de interne talenten zijn in de beginfase afgevallen vanwege ziekte c.q. een mismatch, waardoor de pool nu bestaat uit 15 medewerkers. Een mooi aantal waarmee een goed team is gevormd en dat inzetbaar is op diverse opgaven binnen onze organisatie.

Alle hoofdpogaven waarop de talenten zijn ingezet vielen binnen de volgende 7 thema's:

- Wonen (verstedelijkingsopgave)
- Duurzaamheid
- Vitale Stad
- Inclusieve Stad
- Kennisstad
- Data-gestuurd werken
- Geld (alternatieve financiering)

Daarnaast zijn ook kleinere of gezamenlijke opgaven of opdrachten uitgevoerd die een concernbelang konden hebben of buiten deze thema's lagen.

De diverse resultaten die de poolers dit eerste jaar behaald hebben staan vermeld in deze notitie in Hoofdstuk 1.

Door middel van een evaluatie bij opdrachtgevers, samenwerkende medewerkers, managers, directeuren en coaches, is opgehaald wat zij van de ontwikkelpool vinden; Hebben zij de nieuwe manier van werken waar gemaakt en is de organisatie blij met deze manier van opgave gericht werken? Ook de ontwikkelpoolers zelf hebben een enquête ingevuld over o.a. de werving & selectie, het opgavegericht werken, maar ook de manier van sturing en het opleidingstraject. Dit is terug te lezen in Hoofdstuk 2.

De talenten zijn in mei jl. allemaal beoordeeld en hebben op basis hiervan een verlenging van hun aanstelling gekregen voor een tweede jaar van het ontwikkelpooltraject. De insteek is om diegene die goed functioneren en die zelf graag willen blijven, te behouden voor onze organisatie. Daartoe krijgen zij in het tweede jaar de ruimte en begeleiding om te solliciteren naar een functie binnen de reguliere formatie. Een aantal zou echter graag opgavegericht blijven werken, net als sommige anderen binnen onze organisatie. En ook wij als organisatie hebben behoefte aan medewerkers die op deze wijze inzetbaar zijn.

In Hoofdstuk 3 zijn daarom op basis van de evaluatie en de bevindingen van de kwartiermaker zelf, zes conclusies getrokken over het ontwikkelpooltraject tot nu toe, met aanbevelingen voor de toekomst.

Op basis van deze bevindingen en aanbevelingen, is een apart voorstel uitgewerkt hoe we de Ontwikkelpool kunnen continueren en de positieve ervaringen met opgavegericht werken kunnen verbreiden in de organisatie.

Hoofdstuk 2 Evaluatie

Om te beoordelen of de ontwikkelpool zijn doelen heeft behaald zijn 2 enquêtes gehouden.

De eerste enquête is gehouden onder 50 opdrachtgevers, leidinggevendenden, directeuren, samenwerkende collega's en coaches van de poolers. Uiteindelijk hebben we 31 reacties gekregen. De tweede enquête is gehouden onder alle 15 ontwikkelpoolers, hierbij hebben we 100% respons gekregen.

Er is gevraagd naar de volgende 4 onderwerpen:

1. Werving en selectie
2. Opgaven en resultaten
3. Werkwijze en sturing
4. Opleiding en Ontwikkeling

Per onderwerp worden de belangrijkste bevindingen beschreven en mogelijke verbeterpunten

Ad 1. Werving & Selectie

Bij de wervingscampagne is geworven op 7 thema's en is gebruik gemaakt van social media, zoals gerichte LinkedIn werving, LinkedIn pagina van de gemeente Leiden en de netwerken van eigen collega's, wethouders en leidinggevendenden. Er zijn geen gebruikelijke functie-eisen gesteld, maar er is geworven op talent en goede ideeën voor een van de thema's. Daarbij vroegen we meer naar de juiste vaardigheden en competenties voor een integrale en innovatieve manier van werken, dan naar de juiste opleiding en ervaring. Verder zochten we naar medewerkers in hun eerste of tweede loopbaan stap. Zowel starters als jongeren met al een aantal jaar ervaring konden solliciteren.

Resultaten

68% van de ondervraagden gaf een cijfer van 8 of hoger voor de manier waarop we de werving & selectie hebben gedaan voor de Ontwikkelpool. 100% van de poolers gaf een cijfer 8 of 9 voor de werving & selectie.

Een hoge en goede score voor dit onderdeel. Deze manier van W&S is dus voor herhaling vatbaar. Het heeft goede kandidaten opgeleverd, veel opdrachtgevers en leidinggevendenden zijn betrokken wat de betrokkenheid en positieve sfeer over de pool, en wat we ermee beoogden zeker goed heeft gedaan. Of we dit voor alle functies moeten doen waren de meningen verdeeld.

Enkele quotes:

“het schrijven van een idee, in plaats van een meestal standaard sollicitatiebrief is vernieuwend en voelde veel persoonlijker. Ook het doen van de pitch vond ik erg leuk om te doen, daardoor kon ik goed laten zien wat ik in mijn mars had. Daarbij werd er geworven op een thema, wat ervoor zorgde dat ik me direct tot een paar onderwerpen aangetrokken voelde. Deze onderwerpen voelde voor mij als op mijn lijf geschreven en maakte dan ook dat ik direct wist dat ik hiervoor wilde solliciteren.”

“De wijze van werven zie ik als aanvullend op de gebruikelijke wijze van mensen werven. Afhankelijk van de functie kun je deze wijze toepassen. Het vraagt bepaalde skills van de kandidaten die je niet voor iedere functie nodig hebt. Het is dus afhankelijk van welke competenties een functie vraagt en wat de uiteindelijke opdracht wordt.”

Ad 2. Opgaven & Resultaten

81% van de ondervraagden (en 87% van de poolers zelf) vindt het goed tot uitstekend dat de ontwikkelpoolers worden ingezet op brede, bij voorkeur team-overstijgende opgaven en nieuwe manieren van werken in plaats van specifieke functies. 75% (80% van de poolers) vindt dat dit een meerwaarde voor de organisatie oplevert.

Verder is gevraagd naar een aantal competenties en vaardigheden waarop wij de poolers geworven hebben. Het betreft:

- Innovatief vermogen
- Data gestuurd werken
- Samenwerken (Werken op basis van co-creatie en participatie)
- PR en Marketing
- Bestuurlijk Ondernemerschap
- Durf
- Wendbaarheid
- Netwerkvaardigheden

Een meerderheid van de poolers werd door 50 –80% van de respondenten hoog gescoord (goed tot uitstekend) op met name Innovatief vermogen, Samenwerken, PR & marketing, Wendbaarheid en Netwerkvaardigheden. Ook de andere vaardigheden scoorden hoog, maar dat is per individu anders en ook afhankelijk waar ze op aangenomen zijn (bijv. bij data gestuurd werken).

Ook is gevraagd naar het meekrijgen van collega's in de nieuw manier van werken. 59% van de

ondervraagden vindt dat de nieuw manier van werken aanstekelijk/besmettelijk werkt op nieuwe collega's. Van de poolers zelf vind 67% dat hun manier van werken aanstekelijk werkt.

Enkele quotes:

“Vanuit de organisatie is het nodig dat deze 'nieuwe' manier van werken (die we o.a. in onze Ontwikkelpool opdrachten toepassen) duidelijk is; dat erover gecommuniceerd wordt en dat men uitleg krijgt over wat de meerwaarde hiervan is. Mij lijkt het goed om te experimenteren met het 'vrijmaken' van medewerkers voor een korte periode (een aantal weken) om dan gezamenlijk aan een opgave te werken. Op dit moment hebben veel medewerkers drukke agenda's met de dagelijkse taken, waardoor opgavegericht werken lastig wordt gemaakt. Er is vaak te weinig tijd om structureel en snel een resultaat neer te kunnen zetten”.

“Ik heb geen probleem met het meekrijgen van collega's en ik denk dat dit voor een deel aan hun houding ligt (open, geïnteresseerd, af en toe de randen opzoeken, nieuwe dingen willen proberen etc.). De andere helft ligt bij de leidinggevenden van de collega's met wie ik veel samen werk. Ik ervaar dat de RVT's van deze collega's minder op directe resultaten sturen, maar juist wat meer ruimte voor innovatie en creativiteit geven. Dit werkt nieuwe ideeën, adviezen, projectvoorstellen etc. in de hand. Een zekere mate van ruimte vanuit leidinggevenden is dus zeker nodig”

Ad 3. Werkwijze en sturing

Voor de werkwijze en sturing van de pool is gekozen voor een constructie met 1 leidinggevende voor de poolers en opdrachtgevers die inhoudelijk verantwoordelijk zijn voor de aansturing van de opgaven. De ontwikkelboard fungeert als beslisorgaan en klankbord voor de leidinggevende van de Ontwikkelpool en zij heeft een ambassadeurs rol door vertegenwoordiging vanuit alle clusters.

83% van de ondervraagden vindt de gekozen constructie met één leidinggevende en opdrachtgevers een effectieve manier voor de aansturing van de pool. 85% van de poolers zelf scoort geeft hiervoor

ook een score goed tot uitstekend. Er wordt door een enkeling aangegeven dat ze soms veel moeten afstemmen, aangezien zij bij hun opgave te maken hebben met een RVT manager, een senior, een opdrachtgever, een gedelegeerd opdrachtgever en een leidinggevende; het merendeel is echter positief, zie als voorbeeld een van de quotes hieronder.

“De sturing ervaar ik als bijzonder prettig. Met twee opdrachtgevers (en daarachter 2 beleidsinhoudelijk verantwoordelijke RVT's) en uiteraard Eva als leidinggevende zou je verwachten dat dit met enige regelmaat knelpunten oplevert. Heb ik nagenoeg niets van gemerkt; van alle betrokkenen krijg ik veel ruimte en fungeren zij naast coach/leidinggevende/RVT ook als sparringpartner, wat mij helpt in mijn ontwikkeling op mijn ontwikkelpool-opgave.

Ik vind het samenspel tussen opdrachtgevers en 1 leidinggevende eigenlijk heel mooi; de opdrachtgevers voor de inhoud, de leidinggevende voor de coaching en ontwikkeling (hoewel dat in mijn geval nog wel eens door elkaar wil lopen, wat ik zelf prima vind).”

De ontwikkelboard wordt als positief ervaren, maar is wat onzichtbaar voor de meeste ondervraagden.

Ad 4. Opleiding en Ontwikkeling

De Ontwikkelpoolers kregen gemiddeld 1 dag in de week training, begeleiding, en coaching. Daarbij bestond het eerste deel uit kennismaken met de organisatie, persoonlijke ontwikkeltrainingen en hoe om te gaan met opgaven en opdrachtgever- en opdrachtgeverschap weerstand etc. (business basics trainingen). Onderdeel hiervan waren gezamenlijke trainingen met de opdrachtnemers. Het tweede deel was een inhoudelijk inspiratieprogramma, waarbij naast inspirerende sprekers en bezoeken, gewerkt werd aan gezamenlijke opdrachten.

De training, ontwikkeling en coaching worden als zeer positief gescoord door de poolers; het programma wordt door 94% van hen gescoord met een cijfer 8 of 9.

68% van de ondervraagden vindt het goed tot uitstekend dat de ontwikkelpoolers gemiddeld 1 dag per week besteden aan training, ontwikkeling en samenwerking aan opdrachten. 95% van de poolers scoort dit positief. 93% van de ondervraagden vindt het goed dat de poolers coaching krijgen van interne coaches.

Quotes:

Qua inhoud: top! Maar qua tijdsbelasting blijkt na verloop van tijd die ene volle dag er bij sommigen toch wel in te hakken. Misschien is afbouw naar een halve dag per week op enig moment ook een optie?

Aandachtspunten:

Eén dag in de week training is voor een aantal (met name de interne talenten) best veel naast het gewone werk/ de opgaven; dit wordt na de zomer een iets lagere frequentie. Toch willen de meeste die ene dag ook niet missen, gezien de functie van netwerk, verbinding, kennisdeling, samen nieuwe energie opdoen, etc.

- De gezamenlijke opgaven waren voor met name de interne talenten wat veel aangezien dit naast hun reguliere werk moest. In de praktijk was het lastig voor hen om zich één dag in de week vrij te krijgen / te maken.
- De samenwerking levert wel veel op; graag dan wel samenwerken aan opgaven die gewenst zijn vanuit de organisatie en in de juiste samenstelling. We werken nu met losse kortere opgaven passend bij het talent en vaardigheden en interesse van 1 of meerdere poolers; dit levert betere samenwerking en resultaten op.

Hoofdstuk 3 Conclusies en aanbevelingen

1. Werving en selectie op talent, competenties, persoonlijke interesse en gedrevenheid voor de opgaven voor Leiden (in plaats van op specifieke functie eisen), levert goede getalenteerde mensen op die breed inzetbaar zijn in de organisatie.

Aanbeveling: gebruik deze manier van werven en selecteren vaker. Het kan ons ook of juist helpen bij functies waar we lastig nieuwe medewerkers voor kan vinden; Je krijgt medewerkers binnen die wellicht niet helemaal de juiste opleiding hebben of nog niet de juiste ervaring, maar wel de interesse en het talent; leidt ze zelf verder op.

2. De inzet van poolers op opgaven die cluster- of team-overschrijdend zijn, gaat bij deze medewerkers goed en vanzelfsprekend. Ze zijn geen direct onderdeel van een team (maar horen er wel bij!), werken goed en gemakkelijk samen met anderen en hebben daarin ook een specifieke rol gekregen. Dit helpt! Het inzetten van talenten in duo's of trio's werkt hierbij ook goed. Aanvullende expertises leiden tot betere resultaten en meer werkplezier.

Aanbeveling: maak een goede selectie van opgaven en opdrachten voor de start en deel die toe aan het juiste talent. Met ander woorden maak de juiste match! Laat de talenten zelf de opgave scherp formuleren in gesprek met de opdrachtgever (Wat, hoe, wie heb je nodig, welk resultaat dient behaald te worden, etc.), zodat er goed aan verwachtingen-management wordt gedaan. Dit helpt zowel voor de opdrachtgever als het talent om tot het beste resultaat te komen.

3. Naast de hoofdoggaven waar de poolers aan werken, werken de talenten gemiddeld één dag in de week aan andere projecten, opdrachten of opgaven. Soms was dit groepsgewijs (bijv. vlekkenplan maken voor de organisatie), maar meestal alleen of in duo's. Met name het samen met de andere poolers werken, levert goede resultaten op en veel energie. Doordat ze elkaars talenten kennen, kunnen ze elkaar aanvullen en kan de juiste expertise op de klus gezet worden. Ook kost het minder tijd als je iets samen doet, je kan de taken immers verdelen. Managers zijn blij met deze extra inzet en het scheelt externe inhuur.

Aanbeveling: zorg dat de poolers, maar ook andere medewerkers in de organisatie die dit kunnen en willen, op deze manier ingezet worden. Zo kunnen ze naast hun eigen (hoofd)taken, ook voor andere kortere klussen of opgaven worden ingezet door de gehele organisatie. Het betreft opgaven waar binnen het eigen team of cluster vaak geen capaciteit voor is en die daarnaast specifieke kennis en vaardigheden vereisen (zoals onderzoekskwaliteiten, data-kennis, verbindende vaardigheden, proceskennis etc.). Het vergroot de kennis en ervaring van medewerkers en daarmee de duurzame inzetbaarheid.

4. Het heeft goed gewerkt om de personele aansturing (centraal voor alle poolers) gescheiden te houden van de inhoudelijke aansturing (door de opdrachtgevers). Hiermee is er voldoende aandacht voor de ontwikkeling van de poolers, om hen te matchen aan de juiste opgaven, maar ook om met de opdrachtgevers de lopende en nieuwe opgaven goed door te spreken en de inzet van de poolers te evalueren. Het biedt veiligheid om nee te kunnen zeggen of tegengas te bieden als een opgave niet goed verloopt of als ze het liever anders willen aanpakken. Ook de opdrachtgevers kunnen bij een centraal iemand terecht als het niet goed verloopt en kan worden ontlast bij persoonlijke vraagstukken.

Aanbeveling: behoud de centrale personele aansturing voor de pool voor het laatste jaar. In dit jaar worden de poolers aan nieuwe opgaven gematcht, zijn en worden nieuwe ontwikkelafspraken gemaakt, en zullen zij begeleid worden naar bij voorkeur vaste formatie plekken binnen onze organisatie. Hun tijdelijke aanstelling voor het tweede jaar van het Ontwikkelpooltraject loopt immers af in de zomer van 2019 en we willen de goed functionerende poolers graag behouden.

5. De training en ontwikkeling van de ontwikkelpool is goed ontvangen en gewaardeerd door zowel de nieuwe ontwikkelpoolers als de interne talenten.
Het eerste half jaar bestond uit de organisatie leren kennen (d.m.v. eigen trainingen zoals Bestuurlijke besluitvorming, Join, de Leerkring financiën en bezoeken aan de clusters), maar ook een training met persoonlijke en business vaardigheden en coaching. Dit was met name goed voor elke deelnemer om zichzelf beter te leren kennen, de organisatie, de medewerkers, en de relatie met de opdrachtgever te verkennen en te verbeteren. Ook de opdrachtgevers zijn getraind op de sturing van talenten en hoe het opdrachtgeverschap goed vorm te geven; met name het samen leren en bespreken werd van beide kanten goed gewaardeerd.

Aanbeveling: Deze training was heel goed, maar intensief. Probeer de goede elementen hiervan te borgen in een opleidingsprogramma (een light versie) voor alle nieuwe medewerkers. Twee van de poolers zijn samen met HRM aan de slag om hier een programma voor te bedenken.

6. Het tweede half jaar van het ontwikkelprogramma, is gewijd aan een inhoudelijk inspiratie programma, met als thema duurzaamheid en innovatie in relatie tot de verstedelijkingsopgave. Momenteel is gestart met de tweede helft van dit programma gewijd aan de sociale en inclusieve stad. Interne talenten merkten op dat ze na het volgen van dit programma echt een beter begrip van de gehele gemeente hadden gekregen en dat dit hen helpt binnen hun werk.

Aanbeveling: zorg dat nieuwe (beleids)medewerkers kennis opdoen over alle domeinen van de gemeente. Dit zorgt voor meer begrip over de thematiek en voor betere samenwerking tussen medewerkers. Integraal samenwerken gaat pas goed als je elkaar verstaat en snapt waar de diverse taken elkaar raken.

Dit kan door presentaties uit de verschillende clusters op te nemen in een nieuwe inwerkprogramma, maar ook door nieuwe medewerkers de mogelijkheid te geven een dagje mee te lopen of een opgave te doen binnen een ander team of cluster.