**Leer- en ontwikkeltraject jonge ambtenaren**

**Gemeente Zwolle**

30 maart 2021

**Opdrachtgever:** Projectgroep ‘Zwolle maakt werk van verjonging’

## **Aanleiding**

Binnen de gemeente Zwolle hebben wij op dit moment 196 jongeren in dienst (= medewerkers < 36 jaar). Hiervan heeft ongeveer 70% een vast contract. Uit deze cijfers blijkt dat Zwolle een aantrekkelijke werkgever is voor jonge mensen. Dit is een goede ontwikkeling, omdat ook wij als gemeente vergrijzen. We streven als organisatie naar een juist (leeftijds)evenwicht van onze medewerkers. Wij willen dus niet alleen jonge(re) mensen aantrekken, maar ook voor onze organisatie behouden. Daarom heeft de projectgroep “Zwolle maakt werk van verjonging” een intern opleidings- en ontwikkeltraject voor jonge medewerkers ontwikkeld. Dit opleidingstraject is een uitwerking van één van de actielijnen uit de beleidsnotitie ‘Zwolle maakt werk van verjonging’, welke op 1 juli 2020 is vastgesteld door MTZ. Uiteraard is dit traject in overleg met de jonge medewerkers (via Jong Zwolle) binnen onze organisatie tot stand gekomen.

## **Onderzoek**

De focus van het interne opleidings- en ontwikkeltraject ligt op het binden en boeien van jonge ambtenaren voor de gemeente Zwolle. Wat hebben jonge ambtenaren precies nodig om bij een gemeentelijke organisatie te blijven en uit te groeien tot het talent van de toekomst? Hiervoor is er extern en intern onderzoek gedaan.

## Waar lopen jongeren tegenaan in de gemeentelijke organisatie?

1. **Bureaucratie**

Het maken van impact blijkt een belangrijke drijfveer te zijn voor jonge ambtenaren, vooral voor de nieuwe en gevestigde ambtenaar. Dit is ook een drijfveer van de Zwolse jonge ambtenaren. Alleen duurt het jonge ambtenaren soms te lang om iets gedaan te krijgen. De invloed die zij op beleidsniveau ervaren is soms niet gelijk aan de verwachting. Landelijk lopen veel jonge ambtenaren vast met hun voorstellen door procedures en hiërarchie, waardoor zij besluiten hun ambities elders waar te maken. Deze geluiden gelden deels ook voor Zwolle. Uit de Frisse Blik bijeenkomsten bij onze organisatie blijkt dat de OpKoers-pijler 'vernieuwingskracht' niet door startende ambtenaren wordt herkend. Jonge (nieuwe) ambtenaren hebben het gevoel dat zij niet altijd gehoord worden doordat senioriteit meer in leeftijd zit dan op inhoud.

1. **Onvoldoende doorgroeimogelijkheden**

Doorgroeimogelijkheden binnen een gemeentelijke organisatie zijn er niet in overvloed. Jongeren hebben vrijwel vanaf het begin doorgroeiwensen en binnen Zwolle kan hier nog vroegtijdiger op worden gereageerd. Aan de andere kant weten leidinggevenden soms ook niet dat een jonge ambtenaar doorgroei ambities heeft, omdat dit niet altijd kenbaar wordt gemaakt door de jongeren.

1. **Gebrek aan erkenning en feedback**

Sommige jonge ambtenaren missen de erkenning voor hun behaalde presentaties. Over het algemeen willen jonge ambtenaren meteen goed werk afleveren en presteren. Jonge ambtenaren hebben behoefte aan erkenning en feedback wat leidt tot een mogelijkheid om te groeien en te ontwikkelen.

1. **Gebrek aan begeleiding en persoonlijke ontwikkeling**

Jonge ambtenaren geven aan dat er een gebrek is aan aandacht voor persoonlijke ontwikkeling wat een reden is om elders te gaan werken. Daarnaast vinden zij het ook moeilijk om wegwijs te worden in onze grote organisatie. Zij weten niet goed bij wie zij kunnen aankloppen en hoe de hazen in onze gemeente lopen. Dit blijkt uit het gesprek met de jonge ambtenaren en JONG Zwolle, de Frisse Blik bijeenkomsten en de enquête. Een jonge ambtenaar heeft behoefte aan een vast aanspreekpunt bij vragen en onzekerheden. In het begin van hun werkzaamheden, maar ook in de jaren nadat zij zijn binnengekomen bij onze organisatie zodat zij zich kunnen blijven ontwikkelen.

## Wat hebben jongeren nodig?

1. **Persoonlijke en professionele ontwikkeling** is een behoefte die jonge ambtenaren uiten, ook binnen de gemeente Zwolle. Trainees krijgen deze ontwikkeling via een traineeprogramma, maar er zijn ook jonge ambtenaren die via een andere weg de organisatie binnenkomen. Ook voor deze jonge ambtenaren geldt dat het belangrijk is om in hun behoefte te voorzien. Het is een manier om de talenten van jonge ambtenaren te ontwikkelen en zichtbaar te maken in de gehele organisatie. Hierdoor kunnen jongeren doorstromen binnen de gemeente Zwolle en wordt de jonge ambtenaar langer aan de organisatie gebonden.

1. Daarnaast is het van belang om als leidinggevende meteen vanaf het begin dat een jonge ambtenaar onze organisatie binnenkomt het gesprek aan te gaan en in gesprek te blijven. Jongeren geven aan dat de inhoud en afwisseling van het werk belangrijk is en dat ze vrijwel vanaf het begin doorgroeiwensen hebben. Door **verwachtingen en wensen in een vroeg stadium uit te spreken** en samen te kijken naar de talenten van de jonge ambtenaar, kan er eerder worden geanticipeerd op doorgroeimogelijkheden binnen de afdeling en/of de gemeente in het geheel.
2. Voor jonge ambtenaren is het van belang om **leren te bewegen in een gemeentelijke organisatie.** Vooral nieuwe en gevestigde ambtenaren geven aan hier moeilijkheden te ondervinden. Ook bij de gemeente Zwolle blijkt dat jonge ambtenaren soms moeite hebben om hun weg te vinden binnen onze grote organisatie. Elke gemeente is anders en door dieper in te gaan in de politieke omgeving van de gemeente Zwolle, kunnen jonge ambtenaren beter hun weg vinden en uiteindelijk (meer) en sneller impact realiseren met hun werk;

1. Jonge ambtenaren waarderen autonomie en zelfstandigheid, maar hebben ook behoefte aan begeleiding. Gewenst is een zogeheten gekaderde vrijheid waarbij jongeren leren om te gaan met de ruimte in de complexe setting van gemeente met complexe besluitvorming processen en de vele belangen waarbij persoonlijke ontwikkeling en **meer individuele begeleiding** wenselijk is. Binnen de organisatie wordt nog niet overal gewerkt met een coach (ook wel mentor genoemd) voor jonge ambtenaren, terwijl dit een belangrijke eerste stap is om jongeren wegwijs te maken in de organisatie, te laten groeien en te binden aan onze organisatie. Onder begeleiding van een coach kunnen jonge ambtenaren betere keuzes maken met betrekking tot hun persoonlijke en professionele ontwikkeling, ongeacht hun ervaringen binnen de overheid.

Over het algemeen hebben jonge ambtenaren moeite om zich te bewegen in een organisatie die door bureaucratie wordt geleid. Hoe lopen de hazen in en rondom de gemeente Zwolle? Ook hebben ze het gevoel dat zij niet altijd gehoord worden en is er onvoldoende aandacht om zich persoonlijk te ontwikkelen. Kortom, het is van belang om jonge ambtenaren vroegtijdig wegwijs te maken in onze organisatie én om hun persoonlijke en professionele groei te versterken. Hierdoor kunnen zij zich vanaf binnenkomst sterker inzetten voor de organisatie en de maatschappij.

**Extern onderzoek**

Bovenstaande punten komen deels uit het nationaal onderzoek van het A&O fonds. Doordat een deel van de informatie hierboven uit landelijk onderzoek komt, kan het zijn dat niet ieder punt in dezelfde mate van toepassing is voor onze organisatie. Daarentegen is het nog steeds belangrijk dat onze organisatie er ook van bewust is wat er onder jonge ambtenaren speelt in algemene zin, omdat er in de toekomst ook jongeren van andere gemeentes bij de gemeente Zwolle zullen binnenstromen.

**Intern onderzoek**

Daarnaast heeft er ook een intern onderzoek plaatsgevonden naar de behoefte van jonge ambtenaren. JONG Zwolle is vanaf het begin aangehaakt om te helpen bij de invulling van het traject. Persoonlijk leiderschap, coaching en een verdieping van de politieke organisatie zijn onderwerpen die naar voren kwamen. Verder zijn er ook exitinterviews geanalyseerd van jongeren die de organisatie de afgelopen 3 jaar hebben verlaten. Hierin komt vooral naar voren dat er weinig ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie worden aangeboden. En de werkzaamheden niet aansloten bij de talenten van de medewerkers. Ook de communicatie en samenwerking binnen het team is een reden van vertrek.

Ook is er een enquête uitgezet onder de jonge ambtenaren om te zien wat hun kijk is op de inhoud van het leer- en ontwikkeltraject. Daarnaast zijn er een 10-tal jonge medewerkers persoonlijk benaderd doormiddel van een gesprek. Hierbij is een combinatie gemaakt van zowel uitvoerende als adviserende functies. Hierbij is er gekeken of het ontwikkeltraject aansluit bij de behoefte van de jongeren. Uit de enquête en gesprekken is gebleken dat de jongeren behoefte hebben aan de trainingen die in het leer- en ontwikkeltraject voor komen. Ook de politieke verdieping is gewenst omdat de jonge medewerkers de organisatie leren kennen op bestuurlijk niveau. En daarnaast is verdieping altijd mooi meegenomen. Jonge medewerkers in zowel adviserende als uitvoerende functies geven dit aspect aan.

**Draagvlak**

Verschillende gremia binnen de organisatie zijn enthousiast over de inhoud van het traject. Vooral door de focus op het aanbieden van begeleiding, persoonlijk leiderschap en de professionele ontwikkeling met betrekking tot de gemeentelijke organisatie.

*Jonge ambtenaren*

De jonge ambtenaren zijn de doelgroep van dit leer- en ontwikkeltraject. Via verschillende wegen zijn de behoeftes van jongeren en interesse voor dit traject opgehaald. Om als een jong en nieuw iemand je plek te vinden in een grote organisatie zoals gemeente Zwolle is een opgave. Naar mening van de jonge ambtenaren is dit traject een goed begin om de organisatie te leren kennen en je talenten te ontdekken. Het zorgt ervoor dat jongeren zelfverzekerder beginnen en in hun kracht komen te staan. Het zorgt voor verbinding en samenwerken. Ook al heeft de ene functie meer met de politiek te maken dan een andere functie, de kennis is altijd mooi meegenomen. En het is interessant als je wil doorgroeien naar een andere functie binnen de organisatie.

*Leidinggevenden*

Leidinggevenden staan positief tegenover het leer- en ontwikkeltraject. Uit gesprekken met leidinggevenden is gebleken dat de begeleiding van jongeren veel vraagt van leidinggevenden. En ook dat de onzekerheid bij jongeren een rol speelt. Investeren in persoonlijke en professionele ontwikkeling is een hulpmiddel om jongeren vanuit hun kracht te laten werken. Maar ook door begeleiding aan te bieden vanuit BLIK en coaches in de organisatie. Hierdoor kunnen jongeren het frequenter hebben over hun ontwikkeling. Hier hebben leidinggevenden vaak niet de tijd voor. Daarnaast gaven ze aan dat de professionele ontwikkeling pas wordt gevormd en geleerd op de werkvloer. Het leer- en ontwikkeltraject biedt een goede ondersteuning om daarbij te helpen.

*MTZ*

Het leer- en ontwikkeltraject is een van de actielijnen van de notitie ‘Zwolle maakt werk van verjonging’. Deze nota ais op 1 juli 2020 door het MTZ vastgesteld. Hieruit blijkt dat er draagvlak is vanuit het MTZ over het neerzetten en invulling van het leer- en ontwikkeltraject.

## **Opzet Leer- en ontwikkeltraject**

## Randvoorwaarden

1. De doelgroep bestaat uit alle medewerkers tot 36 jaar die in dienst zijn bij de gemeente Zwolle.
2. Het opleidingstraject jongeren wordt ondergebracht bij (concern)-opleidingen (HR);
3. De TMA-sessies neemt BLIK voor haar rekening;
4. We stemmen af met ons al bestaande introductieprogramma; geen dubbele modules;
5. Het traject bestaat uit vastgestelde trainingen én een keuze training die wordt afgestemd op de behoefte van de desbetreffende groep;
6. Het groepsgericht werken maakt onderdeel uit van het opleidingstraject;

## Inhoudelijk voorstel

* **Pilot groep**

Er wordt gewerkt met een pilotgroep. Na het traject volgt een evaluatiebijeenkomst waarbij er feedback wordt opgehaald om het programma, indien nodig, aan te scherpen. Naarmate er verschillende groepen zijn gestart en het blijkt dat meerdere jonge ambtenaren behoefte hebben aan andere trainingen, dan is het mogelijk om trainingen aan het traject toe te voegen, om te wisselen of te combineren met bestaande trainingen.

* **Vrijwillige deelname en rol leidinggevenden**

Het traject wordt niet verplicht gesteld voor de jonge ambtenaren binnen onze organisatie. De keuze wordt neergelegd bij de jonge ambtenaar én de leidinggevende. Hierbij gaan wij uit van onze kernwaarden: vertrouwen, verbinding en verantwoordelijkheid. Voorafgaand aan het traject zal de jonge ambtenaar in overleg met zijn/haar leidinggevende en/of BLIK kijken of dit traject geschikt is voor hem of haar m.b.t. zelfreflectie en motivatie. De jonge ambtenaar moet zelf de meerwaarde inzien om deel te nemen aan dit traject en bereid zijn om te reflecteren op zijn/haar eigen gedrag en te leren van anderen. Als dit inzicht er niet is aan de start van het traject, zal dit ook het leerproces van anderen belemmeren.

* **TMA-analyse**

Aan de basis van het leer- en ontwikkeltraject staat de TMA Talentenanalyse. Om mee te doen aan het traject, is het verplicht om een TMA in te vullen en te bespreken gedurende het traject. Het is geen vereiste om dit te hebben gedaan voordat de deelnemer aan het traject begint. De TMA zal ook inhoudelijk moeten worden besproken met de leidinggevende. Hierdoor heeft de leidinggevende zicht over de talenten van de jonge ambtenaar. En wat er is nodig is om te groeien binnen de organisatie.

* **Maatwerk**

Het leer- en ontwikkeltraject biedt maatwerk tot een zekere hoogte. De TMA-sessies zijn gefocust op de individu. De TMA-analyse wordt individueel besproken en verdeeld over drie sessies waarbij de diepte in wordt gegaan. Tijdens de trainingen wordt er ook ingegaan op persoonlijke ontwikkeling van het individu. Dit is mogelijk omdat de groep bestaat uit 15 deelnemers. Daarnaast wordt er ook nog een keuzetraining aangeboden die ingaat op de behoefte van de groep. Het kan zijn dat er trainingen nodig zijn die niet worden aangeboden in het traject, maar die betrekking hebben op de specifieke vak inhoud of andere persoonlijke vaardigheden die nodig zijn voor de functie. Dan zal dit in overleg met de leidinggevende, buiten het traject om moeten worden afgesproken en gevolgd.

* **Coaches**

Gedurende het traject zijn de deelnemers gekoppeld aan een coach binnen de organisatie waar zij naar toe kunnen voor extra begeleiding en vragen over hun professionele en persoonlijke ontwikkeling, tijdens en na het traject. Dit kan al een bestaande coach van de deelnemer zijn en anders wordt de deelnemer alsnog gekoppeld aan een coach. De coach helpt de jonge ambtenaar maar ook de desbetreffende leidinggevende om in gesprek te blijven over de persoonlijke ontwikkeling, verwachtingen en wensen.

* **Aansluiting op het introductieprogramma**

Het leer- en ontwikkeltraject sluit aan op het bestaande introductieprogramma. Dit betekent dat de jonge ambtenaar eerst het introductieprogramma doorloopt voordat hij of zij zich inschrijft voor dit traject.

**Voorwaarden voor deelname**

* Inschrijvingen gaan via het LMS (opleidingsportaal) waarna de leidinggevende toestemming geeft voor deelname. Deelname aan het traject gaat altijd in overleg met de leidinggevende.
* De deelnemer volgt eerst het introductieprogramma in zijn geheel voordat er kan worden deelgenomen aan het leer- en ontwikkeltraject. Het introductieprogramma vindt plaats in de eerste drie maanden dat de jonge ambtenaar bij gemeente Zwolle is binnengekomen.
* Bij deelname is het verplicht om het traject in zijn geheel te volgen. De training Zwolse Politieke Antenne is een uitzondering. Per training kunnen 2 á 5 jonge ambtenaren extra aanschuiven bij de 15 vaste deelnemers omdat het een interne training is. Hierdoor zijn er geen kosten verbonden aan het bijwonen van deze training. Deze extra deelnemers zijn jonge ambtenaren die geen behoefte hebben aan de persoonlijke ontwikkeling maar wel de verdieping nodig hebben wat betreft de politieke sensitiviteit binnen de gemeente Zwolle. Bijvoorbeeld omdat zij in het verleden een traineeprogramma hebben gevolgd binnen de overheid.

**Opbouw trainingen**

* Groepsgrootte: 15 deelnemers. Hierdoor is er genoeg ruimte voor persoonlijke aandacht en begeleiding;
* Wanneer er 15 aanmeldingen zijn, wordt er gestart met het traject. We verwachten dat dit gemiddeld drie groepen per twee jaar zullen zijn. Het lijkt logisch om aan te nemen dat de aanmeldingen in het begin wat groter van volume zullen zijn. Hier zullen we adequaat op anticiperen.
* Het traject duurt in z’n totaliteit 6 maanden en het is verplicht om dit in het geheel te volgen;
* Er worden er vijf intervisiebijeenkomsten georganiseerd waarin ervaringen, vragen, problemen en kansen uit de dagelijkse werkpraktijk worden besproken. Tijdens deze casebesprekingen denken de deelnemers met elkaar mee en geven elkaar feedback, suggesties en oplossingsrichtingen. Dit maakt deel uit van het groepsgericht werken;
* De groep komt om de 2 weken bij elkaar. Dit betekent dat er elke maand 1 training én 1 intervisiebijeenkomst wordt georganiseerd. Deze vinden voornamelijk plaats op de vrijdag. Over het algemeen is dit een dag waarop weinig vergaderingen plaatsvinden, waardoor het makkelijker is om het traject te kunnen volgen;
* De duur van de trainingen verschilt per onderwerp, variërend van een ochtend/middag tot een hele dag. Geadviseerd wordt om voor externe trainingen een hele dag te reserveren zodat er meer de diepte in kan worden gegaan. Hierdoor bereiken de deelnemers meer leerrendement. Intervisiebijeenkomst zullen een dagdeel innemen van 2,5 tot max 3 uur.

**Planning leer- en ontwikkeltraject**

**1ste maand**

**6de maand**

**5de maand**

**4de maand**

**3de maand**

**2de maand**

**TMA individuele sessies**

1. **Startbijeenkomst: Kennismakingsochtend/middag**

Tijdens deze ochtend/middag zullen de deelnemers elkaar beter leren kennen. Wat is ieders verhaal? En hoe kijken de deelnemers tegen hun professionele leven aan; waar staan ze nu en waar willen ze heen? Door vertrouwdheid op te bouwen, zullen deelnemers sneller persoonlijke obstakels delen in de rest van het programma. Ook wordt er aandacht besteed aan de ontwikkelingsvragen van de deelnemers. Tevens wordt er een toelichting gegeven op het programma én gevraagd om alvast na te denken welk onderwerp ze graag nog terugzien tijdens de training die ze zelf mogen invullen.

* *Deze ochtend wordt begeleid door de eigenaar(s) van het traject + intervisiebegeleider.*

1. **Ontwikkel je Zwolse politieke antenne**

Als verdieping van de introductiemodule ‘het Glazen Huis’: hoe werken ambtenaren en bestuurders samen in de gemeente Zwolle? Uit onderzoek blijkt dat jonge ambtenaren het moeilijk vinden om zich te bewegen in een bureaucratische setting. Het doel is om dieper in te gaan op de politieke omgeving van de gemeente Zwolle. Waarom lopen dingen zoals ze lopen? Hoe werken PFO’s, raadsvergaderingen etc. Door te weten hoe je het beste kunt bewegen in een politiek gestuurde omgeving en handvaten te creëren, kunnen beginnende ambtenaren sneller draagvlak creëren voor hun adviezen en worden de verwachtingen van impact maken aangescherpt. Deze training zal op maat worden gemaakt, afhankelijk van de vragen die de deelnemers van de desbetreffende groep hebben en waar zij tegenaan lopen in hun werk bij de gemeente.

* *De training zal worden geven door een interne bestuursadviseur in samenwerking met JONG Zwolle.*

1. **Persoonlijk leiderschap**

Deze training staat aan de basis van persoonlijke ontwikkeling en richt zich op het vergroten van het potentieel van jonge ambtenaren. De focus in deze training ligt op het richting geven en inrichten van kwaliteiten en ontwikkelpunten. Het doel is om de deelnemer regie te laten nemen over zijn of haar eigen leven. Door meer bewust te worden van zijn of haar kwaliteiten en ontwikkelpunten, zal zelfsturing effectiever worden. Het krijgen van meer zelfinzicht leidt tot meer inzicht in anderen en het vergroten van zelfvertrouwen. Het zorgt voor een goede basis voor de rest van de trainingen in dit traject.

***Gerelateerde vaardigheden: zelfinzicht, zelfregie, zelfvertrouwen.***

* *De training zal worden begeleid door een externe trainer.*

1. **Interactie met je omgeving**

Jonge ambtenaren brengen vaak een frisse blik met zich mee de organisatie in. Alleen is het niet altijd makkelijk voor jonge ambtenaren om op een overtuigende wijze anderen voor hun standpunten of ideeën te winnen. Deze training draait om het versterken van de persoonlijke effectiviteit en assertiviteit in interactie met anderen. Hierbij wordt er ingegaan op typen gedragingen en hoe je deze kan beïnvloeden. Het doel is om effectief leren te communiceren waardoor de deelnemer zichzelf sterker en overtuigender kan presenteren binnen en buiten de organisatie.

***Gerelateerde vaardigheden; assertiviteit, draagvlak creëren, weerstandsvermogen***

* *Deze training zal worden begeleid door een externe trainer.*

1. **Samenwerken in Zwolse netwerken**

In onze organisatie zijn samenwerkingen essentieel; op de afdeling, tussen verschillende afdelingen maar ook met de burgers en het bedrijfsleven. Deze training is gefocust op het werken in een netwerkorganisatie en hoe de deelnemer daar een succesvolle bijdrage aan kan leveren. Er wordt ook ingegaan op conflicten, verantwoordelijkheid nemen en het benutten van gezamenlijke denkkracht. Het doel is om praktische vaardigheden te leren gebruiken om te sturen op het hoogst haalbare resultaat.

***Gerelateerde competenties; aanpassingsvermogen, samenwerken, conflicthantering***

* *Deze training zal worden begeleid door een externe trainer.*

1. **Keuze Training**

Gedurende het traject wordt er alvast geïnventariseerd aan welke training de groep nog meer behoefte heeft én die nog niet in het traject wordt aangeboden. In overeenstemming van de groep wordt deze training vrij ingevuld. Met deze training wordt er specifiek ingegaan op de behoefte van de groep jonge ambtenaren die op dat moment het traject volgen. Per groep kan het onderwerp van deze training dus verschillen.

***Voorbeeldtrainingen; advies geven, gesprekken leiden, visual thinking, zakelijk tekenen, faalkunde of spreken voor gevorderden.***

* *Deze training zal worden begeleid door een interne of externe trainer.*

1. **Eindbijeenkomst: Evaluatie**

De laatste bijeenkomst zal in het teken staan van het evalueren van het traject, inhoudelijk en persoonlijk. Als er trainingen zijn die worden gemist door de groep, kunnen die in de toekomst worden toegevoegd of omgewisseld met bestaande trainingen. Er zal in eerste instantie worden gewerkt met een pilotgroep waarbij de aandacht expliciet uitgaat naar de aanscherping van het programma om aan te sluiten bij de behoefte van jonge ambtenaren in dienst bij de gemeente Zwolle.

**Overige trainingen;**

* **Individuele sessies TMA**

Een onderdeel van het leer- en ontwikkeltraject is de TMA-analyse. Voorafgaand aan het traject moeten jonge ambtenaren zich aanmelden bij BLIK om een TMA-analyse in te vullen. Tijdens drie individuele contactmomenten zal de TMA worden besproken en worden hulpmiddelen aangeboden om de talenten het beste te benutten. De TMA-training zal voor elke deelnemer op een ander tijdstip tijdens het traject plaatsvinden, omdat de talenten en drijfveren individueel worden besproken. Dit kan zijn voor, tijdens of na het traject afhankelijk van beschikbaarheid van de loopbaanadviseurs. Daarnaast zal de TMA ook met de leidinggevende moeten worden besproken. Het wordt aangeraden om dit gezamenlijk met de coach te doen. Hierdoor kan er beter worden gereflecteerd op persoonlijke ontwikkeling en werkzaamheden waardoor er uiteindelijk een passend ontwikkelplan kan worden opgesteld op basis van individuele talenten.

* *Loopbaancentrum BLIK begeleidt de drie individuele TMA-sessies.*
* **Intervisietrainingen**

In totaal worden er 5 intervisietrainingen gegeven door een externe trainer. Door een veilige setting te creëren tussen de deelnemers en de trainer, worden de bijeenkomsten energiek en productief waarin van en met elkaar geleerd wordt. Een training bestaat uit elkaar bevragen, reflectie en inzicht krijgen in dieperliggende patronen.

* *De intervisietrainingen worden gegeven door een externe trainer.*

## Rol coach

Zoals al eerder beschreven zal elke deelnemer gekoppeld worden aan een coach binnen de organisatie. Het kan per deelnemer verschillen hoe de coach wordt ingezet. Een coach kan worden gebruikt om samen te verkennen waar de deelnemer naar toe wil ontwikkelen en hoe hij of zij dat het beste zou kunnen aanpakken. Daarnaast kan de coach een sparringpartner zijn die de jonge ambtenaar helpt om meer bewust te worden van zijn of haar gedrag. Er kunnen ook werk gerelateerde vragen verkend en aangepakt worden met de coach als zij zich in hetzelfde werkveld bevinden. De coach is een luisterend oor die doorvraagt en spiegelt en de jonge ambtenaar uitdaagt om talenten in te zetten en zijn of haar eigen loopbaan te regisseren.

De coach is er ook om de leidinggevende te helpen met het door ontwikkelen van de jonge ambtenaar. Door regelmatig expliciet aandacht aan de persoonlijke én professionele ontwikkeling van de jongere te schenken worden verwachtingen en wensen eerder zichtbaar bij de leidinggevende en andersom. Dit geeft ook meer mogelijkheden om door te groeien op de afdeling en/of organisatie.

Wij willen onze eigen collega’s inzetten als coach. Daarvoor willen wij coaches door de gehele organisatie werven. De coach hoeft niet per se een directe collega te zijn die op dezelfde afdeling werkt als de jonge ambtenaar. Het gaat er namelijk om dat er een klik is tussen de coach en jonge ambtenaar, waarbij de jonge ambtenaar het gevoel heeft dat hij of zij gezien en gehoord wordt.

De deelnemer zal in de lead zijn qua tempo en inzet. Het hoeft niet te betekenen dat de jonge ambtenaar zijn/haar coach niet meer nodig heeft na het afronden van dit traject.

**Profielschets coach:**

* Je richt je op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de jongere;
* Je bent een veilig aanspreekpunt bij vragen en onzekerheden;
* Het kost je geen energie, maar je krijgt er juist energie van om je mede-collega’s te helpen om te ontwikkelen, op persoonlijk en professioneel vlak;
* Ervaren medewerker die weet hoe de hazen lopen in de organisatie;
* Je maakt je ongeveer een dagdeel per maand vrij voor het coachen;
* Je krijgt (indien nodig) een korte training bij BLIK, zodat je tools hebt om goed te coachen.

## Rol leidinggevende

Gedurende dit leer- en ontwikkeltraject is er een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende.

De leidinggevende van de jonge ambtenaar is vanaf het begin van het traject betrokken bij de ontwikkeling van de deelnemer. Dit begint al in het voortraject waarbij de leidinggevende in gesprek gaat met de jonge ambtenaar over de reden om deel te nemen aan het leer- en ontwikkeltraject. Tijdens die gesprek staan beide partijen stil bij de motivatie, ambitie en doelen van de jonge ambtenaar. De deelnemer zal ook de TMA-analyse bespreken met zowel de loopbaancoaches van BLIK als met de leidinggevende. Hierdoor krijgt de leidinggevende inzichten in de drijfveren en talenten van de jonge ambtenaar wat dient als een basis om het gesprek aan te gaan met de jonge ambtenaar over ontwikkelwensen en doorgroeimogelijkheden op langere termijn.

**Aandachtspunten voor de leidinggevenden:**

Blijf tijdens en na het traject in gesprek met de jonge ambtenaar, vooral ook buiten de WOW-gesprekken en andere voortgangsgesprekken. Besteed aandacht aan diens werk en ontwikkeling én geef vooral (opbouwende) feedback over de vooruitgang die je ziet bij de jonge ambtenaar. De terugkoppeling over de voortgang van het leer- en ontwikkel traject i.c.m. de coachvraag ligt bij de jonge ambtenaar zelf. Hierdoor ontstaat er ruimte voor de jonge ambtenaar om te kunnen werken aan zijn of haar ontwikkeling.

## Organisatie

* Adviseur leren en ontwikkelen coördineert het traject. Dit houdt in het verzorgen van de start- en eindbijeenkomst. En het onderhouden van contact met interne en externe trainers. Hieronder valt ook het afstemmen van de inhoud van de trainingen;
* BLIK ondersteunt hierin met betrekking tot het inplannen van de TMA-sessies en trainingen aanbieden van de coaches;
* Het werven van de coaches gebeurt door de projectgroep in samenwerking met de adviseur leren en ontwikkelen en BLIK.
* Jonge ambtenaren kunnen zich inschrijven voor het leer- en ontwikkeltraject via LMS;
* Indeling van de groepen gaat op inschrijfvolgorde;

## **Financiën**

Om een goede inschatting te kunnen maken van de kosten voor het gehele leer- en ontwikkeltraject, zijn er vooraf een aantal externe trainers benaderd. De gemiddelde kosten voor een externe training gedurende één hele dag komen neer op €2.000 euro exclusief BTW per trainingsdag. Naast de vier trainingen die door externen worden aangeboden, worden ook de intervisietrainingen door een externe partij uitgevoerd. De totale kosten voor één traject met 15 deelnemers worden hieronder weergegeven.

|  |  |
| --- | --- |
| Onderdeel | Kosten |
| Vier trainingen à 2000 euro | € 8.000,00 |
| 10 intervisiebijeenkomsten à 600 euro | € 6.000,00 |
| Totale kosten één traject | **€ 14.000,00** |
|  |  |
| Kosten per deelnemer | **€ 933,33** |

### Dekking

De kosten van het leer- en ontwikkeltraject komen structureel ten laste van het reguliere opleidingsbudget van de afdeling. Hierdoor komt de verantwoordelijkheid en instemming te liggen bij de leidinggevende om een (nieuwe) jonge ambtenaar te laten deelnemen aan het leer- en ontwikkeltraject. Dit is afgestemd met de vertegenwoordiging van leidinggevenden in de klankbordgroep leren en ontwikkelen. Elke afdeling beschikt voor elke medewerker over een budget van ongeveer €1.000,- voor opleidingen. De kosten voor deelname aan dit traject vallen daarbinnen. Daarnaast is het belang om te blijven investeren in jongeren, zodat wij hen ook op de langere termijn kunnen blijven binden aan onze organisatie.

### Subsidieregeling

Het is mogelijk om voor dit project een subsidie van het A&O fonds aan te vragen. Deze stimuleringsregeling bestaat uit een bedrag van **€5.000,-**. Dit leer- en ontwikkeltraject valt onder het beleidsthema ‘Talent van de toekomst’. In periode 1 (januari t/m maart) komen projecten o.a. gericht op het boeien en behouden van jongeren in aanmerking. Dit sluit aan bij het doel van ons leer- en ontwikkeltraject. Op dit moment zijn we bezig om deze subsidieaanvraag te doen.

## **Beoogde resultaat**

Het leer- en ontwikkeltraject vraagt van de organisatie om te blijven investeren in het talent van de toekomst. Dit is nodig om de jonge ambtenaar te blijven binden en te boeien, nu en in de toekomst. Daarnaast zal de organisatie het volgende resultaat merken:

* Het ontlast medewerkers en leidinggevenden bij het inwerken van (jonge) medewerkers. De jonge ambtenaren krijgen via een andere weg meer te weten over de politiek-bestuurlijke organisatie.
* Een aantrekkelijk werkgeverschap van de gemeente Zwolle waarin ontwikkeling van het juiste talent vergroot wordt;
* Verhoogde betrokkenheid en bevlogenheid van jonge ambtenaren omdat zij meer vanuit hun talenten en drijfveren gaan werken;
* Een succesvolle organisatie waarin jonge ambtenaren plezierig werken en tot bloei komen wat zorgt voor een goede samenwerking met interne en externe partners.

## **Borging**

Het leer- en ontwikkeltraject gaat aanvankelijk 1 september 2021 van start met de individuele TMA-sessies. De huidige jonge ambtenaren binnen de organisatie worden op de hoogte gesteld doormiddel van een kick-off/borrel/sharepoint/nieuwsbrief JONG Zwolle dat zij zich kunnen inschrijven voor het leer- en ontwikkeltraject in overleg met hun leidinggevenden. Maar wat betreft de toekomstige jonge ambtenaren die binnenkomen bij de gemeente Zwolle? Hieronder staan acties beschreven die ervoor zorgen dat leidinggevenden het leer- en ontwikkeltraject op hun netvlies houden en het gesprek aangaan met de jonge ambtenaren over doorgroei- en ontwikkelingswensen.

* **Via de HR-adviseurs**

De HR-adviseurs stimuleren leidinggevenden om het gesprek aan te gaan over een mogelijke deelname aan het traject, ongeacht de werkervaring of leeftijd van de jonge ambtenaar. Er moet namelijk ruimte worden geboden voor de jonge ambtenaar om in gesprek te gaan met de leidinggevende over het leer- en ontwikkeltraject.

* **E-mail uitnodiging naar jonge ambtenaar**

Net zoals bij het introductieprogramma krijgt de jonge ambtenaar een notificatie vanuit het LMS dat er een mogelijkheid is om aan het leer- en ontwikkeltraject mee te doen. Dit geeft ruimte aan de jonge ambtenaar om het gesprek aan te gaan met de leidinggevende over ontwikkelingswensen aan de start van zijn of haar loopbaan bij de gemeente Zwolle.

* **Notificatie leidinggevende**

Ook krijgt de leidinggevende een soortgelijke notificatie wanneer er een jonge ambtenaar onder de 36 jaar is ingestroomd. Hierin wordt een herinnering gegeven over de mogelijkheid om de jonge ambtenaar deel te laten nemen aan het leer- en ontwikkeltraject.

* **Koffiemomentjes JONG Zwolle**

Ook tijdens de koffiemomentjes met JONG Zwolle zal het leer- en ontwikkeltraject ter sprake komen. JONG Zwolle nodigt alle nieuwe jonge ambtenaren uit voor een koffiemomentje in de eerste paar maanden dat zij zijn binnengekomen.

* **Vacaturetekst**

Wanneer er specifiek een jongerenfunctie wordt uitgezet, wordt het leer- en ontwikkeltraject expliciet genoemd in de vacaturetekst en tijdens het verdere sollicitatieproces.

## Pilot groep planning

De trainingen voor de pilot groep start op 3 september 2021. De TMA-sessies beginnen vanaf 1 september.

|  |  |
| --- | --- |
| **Trainingsdata** | **Trainingen** |
| 3 september 2021 | Startbijeenkomst |
| 17 september 2021 | Zwolse Politieke Antenne |
| 1 oktober 2021 | Intervisie 1 |
| 15 oktober 2021 | Persoonlijk Leiderschap |
| 29 oktober 2021 | Intervisie 2 |
| 12 november 2021 | Interactie met je omgeving |
| 26 november 2021 | Intervisie 3 |
| 10 december 2021 | Samenwerken in Zwolse Netwerken |
| 7 januari 2022 | Intervisie 4 |
| 21 januari 2022 | Keuze training |
| 4 februari 2022 | Intervisie 5 |
| 18 februari 2022 | Eindbijeenkomst |

## **Planning**

|  |  |
| --- | --- |
| Februari 2021 | * Voorstel inbrengen in HR-beleidsteamoverleg * Financiële uitwerking m.b.t. subsidie en mogelijke kosten externe partijen * Bespreken dekking en kosten * Training mogelijkheden met interne partijen bespreken * Voorstel voorleggen bij leidinggevenden in de klankbordgroep leren en ontwikkelen * Voorstel voorleggen bij Jong Zwolle * Voorstel voorleggen bij jonge ambtenaren via nieuwsbrief (maart versie) |
| Maart 2021 | * Jonge ambtenaren persoonlijk benaderen over het voorstel naar aanleiding van de nieuwsbrief * 1ste brainstormsessie communicatieplan |
| April 2021 | * 2de brainstormsessie communicatieplan |
| Mei 2021 | * Start communicatieplan intern gericht * Terugkoppeling naar interne trainers * Externe trainers bepalen en benaderen |
| Juni 2021 | * Werving coaches binnen de organisatie * Vervolg externe trainers bepalen en benaderen * Rond de tafel met interne trainers |
| Juli 2021 | * Inschrijvingen open voor pilot groep op basis van inschrijfvolgorde |
| Augustus  2021 | * Vervolggesprekken met externe trainers m.b.t. invulling training * Aanbieden trainingen voor coaches vanuit BLIK |
| September  2021 | * Begin TMA-sessies * Aftrap pilot groep * Aanbieden trainingen voor coaches vanuit BLIK |