

Gemeente Utrecht zet slim ePortfolio's in

Samen met Meurs HRM is de gemeente Utrecht een traject gestart om alle 4500 stakeholders van de vijftien verschillende diensten die de gemeente telt in beweging te krijgen. Zelfregie staat daarbij centraal. Sjoukje Giesing en Cécile Staal van de gemeente en Quint Dozel van Meurs vertellen over de samenwerking, valkuilen, randvoorwaarden, voorlopige resultaten en follow up.

De vraag waarmee de Gemeente Utrecht bij Meurs HRM kwam was een loopbaanscan met een aantal vragenlijsten. Waarom een loopbaanscan? Beleidsadviseur HRM Sjoukje Giesing: 'We waren niet echt op zoek naar één instrument, maar naar een instrument dat we breder konden inzetten. We wilden namelijk niet alleen de interne mobiliteit verhogen, maar ook meer aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en mensen echt in beweging krijgen. Om ze zelf ook echt loopbaanstappen te laten zetten. Onze vraag was: hoe krijgen we beweging tot stand?'

Dialogoog staat centraal

Hoofd 't Bureau voor Ontwikkeling Cécile Staal: 'Als het om beweging gaat, biedt Meurs HRM een scala mooie producten die in het tijdsbeeld passen.' Voor Giesing telt vooral dat Meurs het inhoudelijke en technische combineert. 'Een product kan technisch heel goed in elkaar zitten, maar als het niet levert wat het zou moeten leveren, heb je er niet zoveel aan. Meurs weet zowel de IT-kant als de achtergrond, inhoudelijke visie en psychologische kant met elkaar te verbinden. Naar mijn mening krijg je daardoor een heel goed product.' 'Waar we als Meurs goed in zijn, is het maken van slimme ePortfolio's. Hiermee kunnen mensen zelf aan de slag met hun kracht, vitaliteit en werkkeuzes,' vertelt Quint Dozel. 'De valkuil is echter om alleen een instrument in te zetten en te verwachten dat mensen ermee aan de slag gaan, terwijl het hier gaat om de dialoog met de leidinggevende. Belangrijk is dus dat je het koppelt aan dat gesprek. Dus niet verlangen

dat iemand een loopbaanscan maakt, maar dat hij of zij zich voorbereidt op het gesprek. Het ePortfolio, waar de loopbaanscan onderdeel van uitmaakt, biedt een gebruiksvriendelijke omgeving en daarmee houvast om de stappen te doorlopen die hiervoor nodig zijn.'

Giesing is er vanaf het begin voorstander van geweest om het instrument en het POP-gesprek te verbinden. 'Om mensen in beweging te krijgen is meer nodig dan alleen een loopbaanscan invullen. Vervolgens moeten de resultaten geïntegreerd worden in de gesprekscyclus.'

Zelfregie in het POP-gesprek

De gemeente Utrecht kent de Resultaat Gericht Werken-cyclus, een beoordelingssystematiek met daarin een gesprekscyclus over het functioneren. 'Aan de ene kant willen we hierin sturen op resultaten en aan de andere kant willen we inzetten op ontwikkeling,' vertelt Cécile Staal. 'Door deze cyclus te koppelen aan een POP-gesprek en een loopbaanscan geef je de organisatie grip op de resultaten die neergezet moeten worden en geef je medewerkers de kans om hun eigen ontwikkeling vorm te geven.'

Die twee kanten van het verhaal moeten volgens Giesing ook in de dialoog samenkomen. 'Uiteindelijk moet de ontwikkeling van medewerkers bijdragen aan wat de organisatie wil neerzetten. Daar moet je in samenspraak toe komen.'

In deze dialoog heeft Meurs HRM zelfregie voor medewerkers ingebracht. Dozel: 'In het POP-gesprek laat je dan niet de leidinggevende maar de medewerker zelf bepalen wat zijn kracht en talenten zijn, wat hem inspireert en wat voor het maken van loopbaankeuzes voor hem van belang is. Dat werkt zo: als medewerker maak je zelf vragenlijsten, waarop je meteen de uitslag krijgt. Op basis van de resultaten kun je de ontwikkeltips in het ePortfolio raadplegen en wordt je gevraagd een profiel te maken, dat je gebruikt in de POP-gesprek. Aan de hand van reflectievragen wordt je gevraagd wat je in het gesprek naar voren wilt brengen en welke richting je als wenselijk ziet.'

Verantwoordelijkheid terugleggen bij medewerkers

'De gemeente had eerder wel eens de neiging medewerkers te veel te willen opleggen als het ging om hun loopbaan,' vertelt Giesing. 'We willen nu de verantwoordelijkheid terugleggen bij de medewerkers zelf. Zij zijn immers zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan en leven. Bovendien komen er niet alleen andere wensen en behoeften vanuit de samenleving, maar heb ik ook het idee dat mensen behoefte hebben aan zelfregie.'

Utrecht biedt nu dus aan in plaats van op te dringen. 'De vraag aan medewerkers is: zet jij de loopbaanscan in? Indirect doe je jezelf tekort door er geen gebruik van te maken. Onze organisatie is in verandering, maar in wezen betekent die verandering dat we ons moeten realiseren dat we met z'n allen continue in verandering zijn. We gaan niet meer van A naar B en naar C. Voor ons allemaal betekent het dat we alert moeten zijn op onze duurzame inzetbaarheid. Waarschijnlijk blijven we vijf tot zes jaar in een functie. Op het moment dat we erin stappen moeten we ons realiseren dat we ook beginnen aan onze volgende loopbaanstap.'

Dozel: 'Als gemeente zeg je eigenlijk: "We verwachten ander gedrag van onze mensen en geven ook aan wat voor gedrag dat is, dus hoe je in je werk staat en in je loopbaan zit. We leggen ook uit waarom je ander gedrag zou moeten laten zien en maken duidelijk wat het je oplevert als je dit ook daadwerkelijk doet.'" Utrecht heeft dit uitgewerkt in Mijn Loopbaanpagina.

De gemeente Utrecht heeft een groot archief dat wordt gedigitaliseerd, waardoor er voor medewerkers die daar jarenlang naar volle tevredenheid hebben gewerkt geen ruimte meer is. Waar de gemeente mensen enthousiast voor wil krijgen is: werk aan je eigen toekomst en zorg dat je kennis en opleiding breed genoeg zijn, zodat je niet alleen archiefwerk kunt doen, maar ook andere werkzaamheden kunt oppakken. In de gemeente of daarbuiten.



The screenshot shows the 'Mijn loopbaan' page on the Gemeente Utrecht website. The page has a red header with the Gemeente Utrecht logo and navigation links: Home | Digitaal loket | Sitemap | Tekstversie | Contact | Help | English. A search bar is located in the top right. Below the header, there is a navigation menu with links: Hoofdmenu Utrecht.nl, Mijn loopbaan, Startpagina, POP-gesprek, Uitleg Mijn loopbaanpagina, Voor leidinggevenden, and Veelgestelde vragen en hulp. The main content area features a large photo of a man in a blue jacket. Below the photo, there is a section titled 'Sta stil bij jezelf en kom in beweging' with the text: 'Waar krijg jij energie van in je werk? Hoe zorg je dat je het beste uit jezelf haalt en je jezelf blijft ontwikkelen? Hoe beweeg je mee als de organisatie om je heen verandert? Waar wil je over vijf jaar staan? En over tien jaar?' Below this text, there is a small icon of a person and the text 'Mijn loopbaanpagina'. At the bottom of the page, there is a footer with the text 'Bron: Beeld- en Conzamedien. Copyright © Gemeente Utrecht. Laatste gewijzigd: 19-05-2011' and a navigation bar with 'naar boven ↑', 'Colofon', and 'Privacybeleid'.

Draagvlak bij de directie

Het is volgens Giesing een kwestie van veel geïntegreerder kijken. 'Ik zit niet meer op één plekje dat steeds hetzelfde blijft, ik zit in een keten. Dit besef heeft allemaal meege-speeld bij de implementatie. Wat moet je nou in een organi-satie zetten om beweging te faciliteren? En hoe zorgen we er-voor dat deze aanpak in de gemeente Utrecht gaat werken?' Dozel: 'De kunst is om het ePortfolio te koppelen aan de ge-meente Utrecht en het doel dat zij heeft. En dat je vanuit de instrumenten draagvlak krijgt bij de leiding. En vooral dat je dat alles weet te laten landen in het gesprek tussen leiding-gevende en medewerker.'

Cécile Staal: 'We hebben ons gerealiseerd dat als je het leidinggevende kader, de top in de organisatie, niet mee hebt, het niet landt. Laat staan dat je een POP-gesprek hebt dat je wilt. Leidinggevendenden moeten hun medewerkers immers stimuleren.'

Dozel: 'Je kunt centraal wel iets bedenken, maar er moesten vijftien verschillende diensten mee aan de slag. Voorafgaand aan elke workshop hadden we met het hoofd HR en de directeur van elke dienst een intakegesprek om te kijken of we op basis van de praktijk de workshop moesten aanpassen.'

Workshops over andere gesprekken voeren

Utrecht koos ervoor om leidinggevendenden via workshops deel-genoot te maken van de context van het instrument. Giesing: 'De insteek van de workshops was vooral gericht op: hoe ga je het gesprek aan? Wat moet de output van het gesprek zijn? Leidinggevendenden vonden het positief dat de workshop gericht was op vaardigheden, dus niet zozeer op hoe het instrument in elkaar zit. Meer van: hoe voer ik die gesprekken en wat voor verschillende medewerkers zijn er? Hoe kun je nuances in die gesprekken aangeven?'

Dozel: 'Een belangrijk onderdeel van de workshop was de vraag welke mindset je nodig hebt om meer zelfregie bij medewerkers neer te leggen. Bijvoorbeeld loslaten en meer vanuit vertrouwen leidinggeven.'

De workshops waren gericht op wat er binnen de gemeente-lijke diensten speelt. Dozel: 'Je kunt centraal wel iets beden-ken, maar er moesten vijftien verschillende diensten mee aan de slag. Voorafgaand aan elke workshop hadden we met het hoofd HR en de directeur van elke dienst een intakegesprek om te kijken of we op basis van de praktijk de workshop moesten aanpassen. Ook hebben we iedere directeur ge-vraagd bij de workshop aanwezig te zijn en de aftrap te doen, en daarbij het belang aan te geven van het POP-gesprek.'

HR-veld als ambassadeurs

'In het begin van de implementatie hebben we als project-team een actieve rol gehad in het vertellen van het verhaal,' vertelt Giesing. 'Op een gegeven moment moet het echter doorverteld worden door degenen die er verantwoordelijk voor zijn. Daarvoor is het belangrijk dat de directeuren erach-ter staan, maar ook het HR-veld heeft een belangrijke rol. Als ambassadeurs zorgen zij ervoor dat het geborgd wordt en dat het beklijft.'

Staal vult aan: 'En dat het verhaal vertaald blijft worden naar de RGB-cyclus. Dat is trouwens voortschrijdend inzicht geweest. In eerste instantie was het idee dat mensen in de HRM-sfeer als experts vragen van leidinggevendenden en medewerkers konden beantwoorden. Zoals vragen over de verklaring van de rapportage.' Nog voordat de leidinggeven-den werden getraind, maakte de gemeente het hele HR-veld daarom wegwijs in de gedachtegang en het instrument.



/ Een compleet product met handleidingen en leeswijzers voor ondersteuning en een webpagina met een schil eromheen met alle informatie die nodig is om zelf aan de slag te gaan

Compleet product maakt vragen duidelijk

De expertrol bleek minder belangrijk dan gedacht. Giesing: ‘Doordat we ervoor gezorgd hebben dat we een compleet product hebben neergezet met handleidingen en leeswijzers voor ondersteuning en een webpagina met een schil eromheen met alle informatie die nodig is om zelf aan de slag te gaan, zijn veel vragen duidelijk worden, zodat er minder een beroep op experts wordt gedaan.’

Om kinderziektes eruit te halen en erachter te komen waar mensen tegenaan lopen met vragen laste de gemeente een pilot in. Staal: ‘We zijn daarbij naar kritische collega’s uitgevraagd. Zij keken niet alleen naar hoe het instrument eruit ziet, maar ook naar hoe handig het is en wat ze eraan hebben. Toen we live waren en we de helpdesk hadden ingericht met een direct lijntje naar Meurs, hebben we vrijwel geen toestanden gehad. Dat is heel erg soepel gelopen.’

Dozel: ‘Ik ben er trots op dat we een gezamenlijk inspanning hebben geleverd om de implementatie van het traject te laten slagen. En dat we in staat zijn geweest om het ePortfolio onderdeel te laten zijn van waar de gemeente naartoe wil. Het is gekoppeld aan haar ambitie en aan de behoeften van medewerkers en leidinggevenden. Op deze manier kan het medewerkers helpen zich bewust te zijn van waar ze staan en te werken aan hun eigen toekomst.’

Eerste resultaten en follow up

‘We zien dat de interne mobiliteit gestegen is,’ vertelt Giesing. ‘Mensen zeggen ook ineens: “He, ik kan mijn profiel op Jobmail [interne werving- en selectiesite, red] zetten.” Dan denk ik: hé, we bieden de mogelijkheid aan en kijkt wat er gebeurt.’

Dozel zou medewerkers en leidinggevenden graag nog helpen bij de acties die voortkomen uit het gesprek. ‘Dat je het voor medewerkers en leidinggevenden transparant maakt wat een volgende of andere loopbaanstap zou kunnen zijn binnen de gemeente of daarbuiten. Dus mobiliteit en POP aan elkaar koppelen. Dat je vanuit je profiel in een transparante organisatie kunt zien wat je kunt en wilt en wat bij je zou passen.’

Staal: ‘We blijven zoeken naar wat we nodig hebben als we meer beweging in de organisatie willen. Ik sluit niet uit dat er nog een uitbreiding van het pakket zal komen. Als je het echt zelf serieus neerzet op het gebied van meer zelfsturing, dan moet je ook kijken hoe je dat faciliteert. Ik merk dat Meurs continue nieuwe producten ontwikkelt. Zo zou Challenger fantastisch zijn als volgende stap.’

De eerste stap is echter de loopbaanscan in de gesprekken met de loopbaanadviseurs benoemen. ‘In de intake de vraag te stellen: wat heb je al gedaan met de loopbaanscan? En heb je nog niets gedaan, waarom zou je niet onmiddellijk je route uitstippelen?’

Randvoorwaarden voor beweging

- Zelfregie bij medewerkers
- Aanspreken van medewerkers
- Draagvlak bij de directie
- Afstemmen op 15 unieke diensten
- Communicatie met leidinggevenden
- Koppeling met de ontwikkeling van de organisatie