**Waarom onze organisatie inzet op loopbaanontwikkeling**
Je vraagt je als medewerker af wat onze drijfveren waren om werk te maken van een **ondersteunend loopbaanbeleid voor jou**? In onderstaand schema vind je onze motieven terug. Het is een combinatie geworden van maatschappelijke trends en factoren binnen onze eigen organisatie. We zetten ze even op een rijtje.

|  |
| --- |
| **EVOLUTIES:*** We moeten met zijn allen langer aan de slag.
* Langere loopbanen dringen zich dus op maar vragen een andere invulling om dit langer werken haalbaar te maken.
* Het aandeel medewerkers > 45 jaar/ > 55 jaar groeit gestaag met x%.
* Vanaf 2014 zal de totale nieuwe instroom van jongeren op de arbeidsmarkt lager zijn dan de totale uitstroom van ouderen die op 65-jarige leeftijd de arbeidsmarkt gaan verlaten. Zo ontstaat er een tekort op de arbeidsmarkt en een “war for talent” die de komende jaren alleen maar zal toenemen.
* Er is voor sommige van onze functies een structurele schaarste aan kwalitatieve medewerkers op de arbeidsmarkt. Heel wat beroepen in onze sector zijn ‘knelpuntberoepen’.
* Levenslange werkzekerheid bij één organisatie valt niet meer te garanderen.
* Zingeving (waarden, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), doen wat je zegt en engagement vormen meer dan vroeger belangrijke pijlers bij medewerkers in de keuze van hun werkgever. Er is dus meer nodig dan loon alleen (bvb. aantrekkelijke werkinhoud, opleidings-en ontwikkelingskansen, (loopbaan-)perspectief) om medewerkers te boeien en binden.
* Nieuwe technologieën maken plaats en tijdsonafhankelijk werken meer en meer mogelijk (en wenselijk !) (cfr . “Het Nieuwe Werken”).
* Arbeidsorganisaties kenmerken zich meer en meer door een minder hiërarchische organisatiestructuur met enerzijds meer autonomie en verantwoordelijkheid voor elke medewerker en anderzijds ook steeds grotere vereisten aan de medewerkers die flexibel moeten kunnen werken in een zich steeds veranderende organisatie.
* Ontwikkelingen in het zorglandschap zorgen ervoor dat als organisatie mee willen, velen van onze medewerkers aanvullende competenties moeten verwerven.
* De duur waarin een functie/rol relatief hetzelfde blijft verkort (van gemiddeld 5 jaar naar 2 à 3 jaar), wat betekent dat medewerkers zich steeds frequenter moeten herorganiseren/ontwikkelen.
* We dreigen kennis en ervaring te verliezen door de verhoogde uitstroom van ervaren medewerkers. We kunnen niet passief toekijken, en met medewerkers zoeken hoe daarop te anticiperen.
* In traditionele loopbanen werkten medewerkers vrijwel onafgebroken tot aan hun pensioen bij 1 organisatie. Die continuïteit in loopbanen neemt af. Medewerkers van nu veranderen sneller van werkgever, geven hun loopbaan een totaal andere wending, lassen rustpauzes in, gaan zich bij- of herscholen of stappen uit de arbeidsmarkt in functie van de wensen die ze hebben vanuit de levensfase waarin ze zich bevinden.
* Er wordt ook meer ruimte gecreëerd op de arbeidsmarkt om mensen zelf hun **loopbaanverloop** te laten uitstippelen in functie van persoonlijke behoeften en verantwoordelijkheden.
* Medewerkers verwachten meer en meer van hun werkgever dat ze loopbaanveranderingen mee faciliteren.
* Door de ‘war for talent’ moeten we ons als organisatie nog meer profileren als aantrekkelijke werkgever, en dat ook uitstralen.
* Organisaties ontwikkelen ook doordat medewerkers ontwikkelen. Willen we (blijven) innoveren, dan moeten we zorgen voor een klimaat en cultuur waar dit mogelijk is.
* Loopbaantonwikkeling is een gespreksonderwerp, vaak in de wandelgangen. We willen het graag ‘boven tafel’ krijgen.
* We werken zeer ontwikkelingsgericht met klanten/cliënten/… we trekken de lijn door naar medewerkers.
* Teamleiders zijn de eerste verantwoordelijken voor medewerkers. Via een uitgewerkt loopbaanontwikkelingsbeleid bieden we hen instrumenten en doelen aan om dit concreet te maken.
 |
| **ONZE STERKTES*** Loopbaanwensen worden soms al opgenomen tijdens functioneringsgesprekken;
* Medewerkers voelen zich voldoende veilig om hun loopbaanwensen kenbaar te maken;
* Teamleiders houden er al een flexibele, delegerende, coachende, verhelderende, waarderende, toegankelijke stijl op na;
* Medewerkers krijgen hier tijd voor reflectie, voor experimenten, kansen tot groei;
* Medewerkers hebben een redelijke ruimte om hun werk autonoom te organiseren binnen het gegeven kader;
* Er is een cultuur van open informatie-uitwisseling;
* De medewerkers zijn vragende partij om ondersteund te worden in hun loopbaan;
* Binnen de organisatie kan voldoende professionele capaciteit (menskracht) voor het aanbieden van loopbaanondersteuning worden vrijgemaakt of er kan een beroep gedaan worden op (aanvullende) externe capaciteit;
* Medewerkers mogen tijdens de werkuren tijd nemen voor de ontwikkeling van hun loopbaan;
* Uit de doorstroomcijfers zien we dat reeds veel medewerkers eens proeven van interne loopbaanstappen zetten;
 | **ONZE ZWAKTEN*** Onze teamleiders zijn nog niet ondersteund in het voeren van loopbaangesprekken;
* Medewerkers kennen onvoldoende de mogelijkheden om hun loopbaan vorm te geven;
* Medewerkers weten niet bij wie ze binnen de organisatie terecht kunnen met loopbaanvragen;
* Medewerkers worden nog maar beperkt, op weinig gevarieerde wijze gestimuleerd om na te denken over hun loopbaan;
* We ontbreken de aanwezige expertise/capaciteit die nodig zijn om medewerkers te ondersteunen in hun loopbaan;
* Vele medewerkers hebben het moeilijk met de snelle veranderingen;
 |

**Onze visie op loopbaanbeleid**

**Alle stappen uit iemands werkende leven**
Loopbaanbeleid gaat over meer dan hiërarchische groei. Het gaat ook over verandering van functie op eenzelfde of naar een lager niveau. Meer nog, zelfs in je huidige functie doen zich vaak allerlei ontwikkelingen en verrijkingen voor. Daarenboven kunnen veranderingen in andere levensdomeinen dan werk een invloed hebben op je loopbaan.

*“Het is cruciaal dat alle medewerkers zich op hun plek voelen in onze organisatie. Loopbaanbeleid is er voor alle medewerkers.”*

**Zoek naar variatie**
Elke medewerker is verschillend. Bied daarom voldoende variatie aan in de ondersteuning. Zo vindt elke medewerker zijn gading in werkvormen om zijn loopbaan vorm te geven.

**Aandacht voor loopbaanaspiraties**
Dat begint al bij de selectie van nieuwe medewerkers. Bovendien blijven we kansen geven aan medewerkers om zich te ontwikkelen en te ontplooien. Op die manier kunnen ze hun loopbaan vormgeven, ongeacht het aantal jaren dienst.

**Leeftijd en levensfasen**
De (subjectieve) leeftijd of levensfase kan mee je loopbaankeuzes bepalen. Via **teamsamenstelling** en **taakbelasting** hebben we expliciete aandacht hiervoor.

**Koester talent en expertise**
Rollen en taken worden waar mogelijk aangepast op basis van interesses en talenten van medewerkers. Ook binnen je eigen functie willen we je voldoende regelruimte geven zodat je zelf mee je functie kan *boetseren*.

**Open cultuur van loonbaanaspiraties**
Waarden, kwaliteiten, ambities, interesses maken we bespreekbaar zonder te beoordelen of te veroordelen. Teamleiders ondersteunen actief de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers, hanteren de dialoog en verkennen de interne loopbaanmogelijkheden.

**Wat willen we op termijn bereiken?**
Onze organisatie streeft naar een goede balans tussen
- functie/rol
- mogelijkheden
- loopbaanaspiraties van de medewerker.
Beleid dat de kwaliteiten van medewerkers uit de verf laat komen, past bij het ambitieniveau van onze organisatie en bij onze kernwaarden: XXX XXX.

**Zelf loopbaan in handen nemen**
We willen medewerkers stimuleren om de eigen loopbaan zelf in handen te nemen. Hoe?
- door mogelijke **loopbaanpaden** te visualiseren
- door **instrumenten** aan te reiken
- door **knelpunten** in onze procedures voor in-, door- en uitstroom weg te werken

**Conclusie?**
Ons loopbaanbeleid moet ertoe leiden dat onze organisatie een plaats wordt waar **mensen tot hun recht komen.**

*Onze concrete doelstellingen*

**vanuit visie op personeel**:

vergroten van de **inzetbaarheid**

verbeteren /behouden elan en werkplezier

vergroten van **ontwikkelings- en leerperspectief**

nieuwe **uitdagingen** en kansen bieden

medewerkers **leren nadenken** over waar ze nu staan en waar ze naar toe willen (je verder kunnen én mogen ontwikkelen)

**voorkomen van ziekte en burn-out**

V**anuit visie op organisatie**:

behouden van **enthousiast** en **competent personeel**

spreiden van **deskundigheid** over de organisatie

kunnen voorzien in de **behoefte** aan personeel met bepaalde deskundigheden

vergroten van **de flexibiliteit/wendbaarheid** van de organisatie

*Voorwaarden voor ons loopbaanbeleid:*

ontwikkel- en verrijkingsmogelijkheden

een soepel (wettelijk) kader voor in-, door- en uitstroom

loopbaanondersteuningsmogelijkheden

goed leiderschap

medewerkers die actief hun doelen willen realiseren

*Hoe sturen we bij?*Via bijvoorbeeld volgende indicatoren:
- cijfers over aantal jaar in dezelfde functie
- in- en uitstroom
- interne bewegingen
- functietijd
- budget
- uren VTO
- aantal interne kandidaten bij vacatures
tevredenheid van de medewerkers over de geboden ondersteuningsvormen