



EEN VITALE LOOPBAAN: op weg naar duurzame inzetbaarheid

Over het belang van vitale medewerkers en duurzame inzetbaarheid was men het eens bij het landelijk programma HRM van de politie. Maar wat dit betekende en wat er moest gebeuren? En wie aan zet was? Het thema bleef 'typisch HRM' en dreigde bovendien te blijven steken in persoonlijke interpretaties en weinig concrete ideeën.

Wat is bereikt

Duurzame inzetbaarheid staat op de agenda van de strategisch en tactisch leidinggevend en is niet langer puur alleen een thema van HRM. Vanuit het primaire proces, 'het echte politiewerk', werken leidinggevend en nu aan duurzame inzetbaarheid en zorgen ervoor dat hun medewerkers scherp zijn en blijven op hun eigen professionaliteit. HRM ondersteunt hen met vakkennis. CO3 is trots op de opgeleverde 7 bouwstenen, een helder en verbindend kader dat voor politiemedewerkers en hun leidinggevend richting geeft aan de verdere ontwikkeling.

In het volgende model zijn de zeven bouwstenen voor een vitale loopbaan schematisch weergegeven. De medewerker heeft in eerste instantie de eigen verantwoordelijkheid om zelf vitaal te zijn en te blijven en om regie te nemen op de eigen loopbaan. Dit kan door continu te blijven ontdekken en jezelf te ontwikkelen waardoor je scherp blijft op je vak. Die bouwstenen vormen de meest belangrijke doelen om mee aan de slag te gaan en staan om die reden bovenaan in het model afgebeeld. Leidinggevend en kunnen sturen op de ontwikkeling van hun medewerkers door steeds in gesprek met elkaar te gaan. Om de motor op gang te krijgen en draaiende te houden biedt de organisatie tenslotte loopbaankansen en leermogelijkheden op maat aan voor medewerkers. Iedere bouwsteen helpt zo om richting te bepalen en te sturen op ontwikkeling.

KADER VITALE LOOPBAAN 7 BOUWSTENEN



1• SCHERP BLIJVEN OP HET VAK

De medewerker is en blijft geïnspireerd en blijft daardoor scherp op het vak. Fysiek, mentaal en moreel fit voor de functie is hierbij vanzelfsprekend. Omdat de medewerker bij blijft in het vak kijkt hij/zij innovatief naar het werk, denkt na over verbeteringen en anticipeert op nieuwe ontwikkelingen. De medewerker voelt zich daarbij veilig door het klimaat in de organisatie waar ruimte is voor zelf-reflectie, feedback en tegenspraak. De medewerker is een professional die werkt met slimme standaarden en proto-collen maar weet wanneer deze losgelaten moeten worden. Het zelf-sturend vermogen is groot. Er zijn heldere collectieve kaders, waarvan de politienormen en -waarden (code blauw) van waaruit je handelt een belangrijk onderdeel vormen. De medewerker gebruikt deze actief als ondersteuning bij de uitvoering van werk.

doen (in trefwoorden) Reflectie en feedback (stimuleren, IBT, dijkentraining) Regelruimte (protocolen, Code Blauw) Cruciale competenties (koppelen competenties-functie + Fit & Gezond)

2• BLIJVEN ONTDEKKEN EN ONTWIKKELEN

De politieorganisatie zoekt actief aansluiting bij het individuele ontwikkelpad van de medewerker en de wensen en behoeften daarin. De medewerker is gericht op zijn/haar potentiële bijdrage in het politiewerk en wat nodig is om deze bijdrage te kunnen blijven leveren. De organisatie kijkt naar de totale bagage van de medewerker en kijkt naar meer competenties dan die direct van belang zijn voor de huidige functie. De organisatie kent de talenten van de medewerker en de medewerker kent deze zelf ook. De medewerker en de organisatie zijn gericht op het verwerven van competenties die men op meerdere plaatsen binnen en buiten de politieorganisatie kan gebruiken. Het blijven ontdekken wordt geïnspireerd door de leidinggevende en door HR-voorzieningen die daar een bijdrage aan leveren.

doen (in trefwoorden) Zelfbeeld (zelftesten, 360° graden feedback etc.) Talentmanagement (reclutering, monitoring, vastleggen) EVC (ontwikkelen van competenties)

3• EIGEN REGIE OP LOOPBAAN

De medewerker is regisseur over de eigen loopbaan, binnen kaders, condities en randvoorwaarden die de organisatie biedt. Hierbij is de medewerker zich ervan bewust dat hij/zij zelf verantwoordelijk is om vitaal te zijn en te blijven. De medewerker kent zichzelf, weet wat zijn/haar mogelijkheden zijn en kan zichzelf daardoor adequaat oriënteren op de toekomst. Hij/zij maakt hierbij gebruik van professionele loopbaanbegeleiding. De organisatie geeft inzicht in hoeveel medewerkers maar vooral welke kwaliteiten de politie in de toekomst nodig heeft. Er is regelruimte om op eigen initiatief te werken aan de ontwikkeling door deelname aan stages, projectopdrachten en opleidingen.

doen (in trefwoorden) Bewustwording (communicatie, aansturing) Ontsluiten (toegang DOC, vacatures, etc.) Regelruimte (persoonsgebonden leerbudget)

4• AANSTURING OP ONTWIKKELING

Binnen het leiderschap wordt aansturing op resultaten aangevuld met aansturing op ontwikkeling. De leidinggevende versterkt de medewerkers in zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid. De leidinggevende vervult een voortrekkersrol en geeft leiding aan divers samengestelde teams. Authenticiteit staat daarbij centraal. Zowel de authenticiteit van de leidinggevende zelf, als het vermogen om die van medewerkers te (her)kennen. Het zien en adequaat managen van verschillen is belangrijk. Iedere medewerker wordt naar waarde geschat, zonder daarbij het collectief uit het oog te verliezen. De leidinggevende is HR-verantwoordelijk, waarbij hij/zij gebruik maakt van professionele ondersteuning.

doen (in trefwoorden) Het Gesprek (motor voor de vitale loopbaan (POP)) Leidinggevende (HR-verantwoordelijke competenties) Professionele HRM (strategische opereren)

5• LOOPBAANKANSSEN

Mobiliteit is een vast patroon, alhoewel geen doel op zich. Er is geen verplichte mobiliteit maar eigenlijk doet iedere medewerker elke 7 jaar wel iets anders. Medewerkers kunnen daarbij vrijuit bewegen tussen teams, districten, regio's en hoofdprocessen, en ook in de totale veiligheidsketen. De medewerker kan zijn kwaliteiten inzetten, zonder daarbij gehinderd te worden door knellende structuren. Naast werk dat is georganiseerd in vaste functies zijn er flexibele organisatievormen en flexibeler inzetten (project) capaciteit, waarbij medewerkers gedurende een periode werken op basis van de competenties die ze hebben of willen ontwikkelen. Daarbij gaat het dan niet zo zeer om de functie die de medewerker uitoefent, maar om de rol die hij/zij vervult op basis van kennis en ervaring.

doen (in trefwoorden) Landelijk Functiegebouw (brede functiebeschrijvingen) Strategische personeelsplanning (wat is in de toekomst nodig) Uitwisselen (stages, etc., harmonisatie arbeidsvoorwaarden)

6• LEERMOGELIJKHEDEN

De medewerker werkt en leert een leven lang. Hij blijft hierdoor scherp op het vak en is ook in staat om uitdagingen aan te gaan. Leren faciliteert de medewerker om een bijdrage te kunnen blijven leveren voor de politieorganisatie of de overige arbeidsmarkt. Naast opleiden zijn ook andere vormen van leren breed verspreid. Doen en ervaren staan centraal in de nieuwe leeropvatting van het lerend werken. Leren van en met elkaar is vertrekpunt. Het werk is zo georganiseerd dat medewerkers er van kunnen leren. De leervormen sluiten aan bij de ambities en mogelijkheden van de medewerker en de doelstellingen van de organisatie. Medewerkers hebben makkelijk toegang tot informatie over de voor hun geschikte leermogelijkheden. Er zijn mogelijkheden om onafhankelijk van tijd en plaats te leren.

doen (in trefwoorden) Informeel leren (leven van praktijk-situaties) Open Universiteit (aanbod digitaal beschikbaar) Kennismanagement (vastleggen en ontsluiten kennis)

7• DIFFERENTIATIE

De focus is verschoven van 'rechtstreeks geïntendeerd' naar 'ontwikkelingsgericht'. Er zijn geen regels die de medewerker belemmeren in de ontwikkeling. Voorschriften, uitvoeringsregelingen en werkprocedures zijn geen doel maar uitsluitend hulpmiddelen om medewerkers en organisatie optimaal te laten functioneren. De organisatie is kritisch op instrumenten die leiden tot bureaucratie en voert alleen instrumenten in die worden gewenst en er echt toe doen. De HR-verantwoordelijkheid van de lijn is hierbij het vertrekpunt, leidinggevend en medewerkers accepteren dat niet elke situatie is samen te vinden in een regeling. Het komt aan op het samen interpreteren en toetsen van de omstandigheden aan meer algemeen geformuleerde uitgangspunten of beleid.

doen (in trefwoorden) Levensfasebeoordeling (aansluiten op behoeften medewerker) Bewustwording (mogelijkheden bij huidige arbeidsvoorwaarden) Transparantie (minder regels, beter onderbouwen)

De Co3-aanpak

- Een netwerk gevormd van 4 initiatiefkorpsen die zelf aan de slag zijn gegaan – lerend van elkaar en gevoed door externe experts. Van abstract naar concreet. Aan de hand van echte dilemma's hebben de sleutelfiguren van deze korpsen een gezamenlijk perspectief gedefinieerd en inzetbaarheid en vitaliteit vertaald naar concrete acties.
- Visie, randvoorwaarden en instrumentarium zijn bij elkaar gebracht in het model "7 Bouwstenen voor Vitaliteit".
- Voor implementatie aangesloten op de toen nog vrij grote autonomie van de separate korpsen, decentraal dus, waarbij geprofiteerd kon worden van elkaars ervaringen en hulpmiddelen. Vanuit het landelijke procesteam ondersteunde en initieerde wij.

Typisch co3

- Vakmanschap van de politiemedewerker centraal stellen. De eigen kracht van werknemers aanspreken.
- Aansprekende creatieve werkvormen: werken met dilemma's, kompas van intentie naar actie en de netwerkanalyse.
- Samenstellen van een Regieteam met vertegenwoordiging van 4 initiatiefkorpsen: aanjagers, ideeënplatform.
- Inzet van Vitaliteitsbijeenkomsten: samenkomst van medewerkers, leidinggevenden en HRM van initiatiefkorpsen.
- Altijd en overal een heldere positionering van lijn en HRM, waarbij de lijn initiator is en HRM ondersteunt.
- Inzet van een Sponsorteam.
- Delen van instrumenten en informatie via intranet met alle medewerkers ten behoeve van hun eigen vitale loopbaan.

