



CONCEPTNOTA (17.11.09)

LOOPBAANBEGELEIDING IN WELZIJSNVOORZIENINGEN

Situering

De *maatschappij* verandert voortdurend: landsgrenzen vervagen, er is een grotere mobiliteit en snellere communicatie over de hele wereld. De samenleving wordt complexer: traditionele rolpatronen vervagen, er is de vergrijzing van de bevolking en het kerngezin is niet langer de standaard. Deze evoluties hebben ook een impact op de arbeidsmarkt en op de manier waarop mensen hun loopbaan uitbouwen.

Het *individu* ervaart arbeid nog steeds als een belangrijke vorm van maatschappelijke participatie. Arbeid geeft status en maatschappelijk aanzien. Het inbinden op betaalde arbeid om welke redenen dan ook, heeft zijn effecten op die status. Toch is het individu kritischer en veeleisender geworden tegenover zijn job. De mogelijkheid om beslissingen te nemen, de kans om eigen capaciteiten te ontwikkelen, de mogelijkheid tot inspraak, ... zijn meer en meer bepalend voor de job. Afhankelijk van de levensfase wenst het individu gebruik te kunnen maken van tijdskrediet, loopbaanonderbreking, ... Een optimale combinatie van werk, privé en vrije tijd geniet de voorkeur. Tegelijk verwacht men een degelijk loon en goede werkomstandigheden.

Ook *werkgevers* zijn veeleisender geworden ten aanzien van hun werknemers. Deskundigheid en expertise primeren. En dat is niet anders in de social profit als in de profit. De kwaliteitseisen liggen alsmar hoger en worden in regelgeving vastgelegd. De vraag naar flexibiliteit en multi-inzetbaarheid stijgt.

De stem van *de gebruiker* krijgt meer gewicht. In welzijnsvoorzieningen is de relatie tussen de werknemer/hulpverlener en de gebruiker cruciaal. In die relatie komt meer en meer de klemtoon te liggen op dialoog en evenwaardige participatie. Welzijnsvoorzieningen hebben mensen nodig die met kennis van zaken, de nodige drive én met respect voor de inbreng en de noden van de gebruiker, verantwoordelijkheid opnemen in de voorziening.

Human resources management en competentie management krijgen een centralere plaats in het beleid van een voorziening. *Vormingscentra* spelen gretig in op het versterken van dat menselijk kapitaal. Tegelijkertijd zien we dat *de vakbonden* in de welzijnssector allerlei maatregelen laten verankeren in bijvoorbeeld collectieve arbeidsovereenkomsten om de arbeidsdruk beheersbaar te houden voor de werknemer. De extra verlofdagen op basis van leeftijd brengen soelaas voor de oudere werknemers maar verhogen de organisatorische druk en de draaglast voor de jongere werknemers.

Ook door de vergrijzing, ... komt er een druk te liggen op de beroepsactieve bevolking. De *overheid* sleutelt aan maatregelen om de werkzaamheidsgraad te verhogen. Niet alleen moeten nieuwe doelgroepen worden aangesproken, maar ook de mensen die nu werken zullen gemotiveerd moeten worden om langer aan de slag te blijven. Tegelijk keurt diezelfde overheid maatregelen goed die mensen stimuleren om minder te werken.

Het *Vlaams Welzijnsverbond* volgt de ontwikkelingen in de samenleving op de voet en peilt bij zijn leden in hoeverre ze op deze tendensen kunnen inspelen. Uit de resultaten van onze bevraging van de personeelskengetallen (situatie eind 2008) stellen we bijvoorbeeld vast dat 22,40% van het personeelsbestand in de voorzieningen aangesloten bij het Vlaams Welzijnsverbond die op de bevraging hebben gereageerd, ouder is dan 50 jaar. Nu reeds geniet 38% van het personeelsbestand in de voorzieningen van extra dagen arbeidsduurvermindering en binnen enkele jaren komt hier nog een grote groep bij. In 2008 maakte een vijfde van het aantal personeelsleden gebruik van loopbaanonderbreking. In de welzijnsvoorzieningen werken overwegend vrouwen (80%) en meer dan de helft van het aantal personeelsleden werkt deeltijds (52%). Werknemers van allochtone afkomst vertegenwoordigen slechts 1,21% van het personeelsbestand. Tewerkstelling van personen met een handicap bedraagt maar 0,65%.

Dat de welzijnssector een belangrijke bron van jobcreatie is blijkt uit een raming van Verso¹ op basis van de recente regionale projecties van het Federaal Planbureau (2008). Tegen eind 2013 zullen er in het Vlaamse Gewest 54.800 jobs in de gezondheids- en welzijnszorg bijkomen.

Deze evoluties kunnen leiden tot spanningsvelden die de welzijnsvoorzieningen van binnenuit en van buitenaf extra uitdagen:

- om voldoende competente medewerkers te vinden; te meer omdat een derde van het aantal beroepen in de social profit sector beschouwd wordt als knelpuntberoep;
- om een boeiende, aantrekkelijke en eigentijdse organisatie te zijn te midden van een sterk geïnformatiseerde samenleving;
- om een management te voeren waarbij de continuïteit van de zorg gegarandeerd wordt en waar er tegelijk aandacht is voor evenwicht tussen privé en werk van de medewerker en ruimte voor flexibele werkregelingen;
- om competenties op peil te houden, te verbreden en te verdiepen.

Deze uitdagingen stimuleren de zorg voor de medewerkers. Voor een sector die meer dan 80% van zijn subsidies spendeert aan personeel, is het de evidentie zelve te investeren in medewerkers. Zij zijn immers het belangrijkste kapitaal van een welzijnsvoorziening en vormen één van de belangrijkste polen van het concept Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Vanuit de commissie 'Personeelsmanagement' van het Vlaams Welzijnsverbond wordt 'loopbaanbegeleiding' als een middel gezien voor welzijnsvoorzieningen om deze uitdagingen aan te gaan. Het verbond zal in dit kader initiatieven aanmoedigen.

1. Wat is loopbaanbegeleiding?

¹ De Vereniging voor Social Profit Ondernemingen (Verso) is de intersectorale werkgeversorganisatie voor de social profit sector in Vlaanderen. Het Vlaams Welzijnsverbond is stichtend lid van Verso.

Vandaag heeft iedere werkende Vlaming met minstens één jaar werkervaring, vanuit de overheid, recht op *loopbaandienstverlening*, en dit eens in de zes jaar.² Dat recht vertrekt vanuit de individuele verantwoordelijkheid van de werknemer die zijn employabiliteit³ wil verhogen en daarvoor ondersteuning vindt bij een extern netwerk van onafhankelijke begeleiders. Deze overheidsmaatregel past binnen een activerend arbeidsmarktbeleid en legt de klemtoon op zelfsturing van het individu bij het uittekenen van zijn loopbaan. Deze maatregel wordt vaak benoemd als loopbaanbegeleiding, maar in essentie gaat het over een dienstverlening door externe deskundigen - waaronder de VDAB - aan een individu dat werk wil maken van zijn loopbaan en dat van dat recht gebruik kan maken.

Loopbaanbegeleiding in welzijnsvoorzieningen vertrekt niet vanuit het individuele recht werk te maken van zijn loopbaan, maar vanuit de finale doelstelling kwaliteitsvolle ondersteuning aan de gebruikers van de welzijnsvoorzieningen te realiseren. Dit beoogt in eerste instantie een efficiënte inzetbaarheid van de medewerkers in de voorziening. Daarnaast is er aandacht voor het welzijn van de medewerker en zijn professionele ontwikkeling, eventueel zelfs in ruimer perspectief dan dat van de eigen voorziening.

Binnen de welzijnsvoorziening krijgt individuele loopbaanbegeleiding een toegewezen plaats en waardering. Het gaat hierbij over de uitbouw van een concrete praktijk in de voorziening. Interne loopbaanbegeleiding past binnen een gezamenlijk engagement van medewerker en werkgever. De werkgever biedt zijn medewerkers de kans om uit te zoeken hoe hun (levens-) loopbaan er in (of naast) de voorziening op zijn best zou uitzien. Hij ondersteunt zijn medewerkers daarbij met diverse mogelijkheden qua tijdsbesteding, instrumenten en budget.

Loopbaanontwikkeling, loopbaanbegeleiding, loopbaanmanagement, loopbaancoachen ... zijn allemaal termen die naar eenzelfde thema verwijzen, maar toch interpretatieverschillen kunnen inhouden. Belangrijker dan de term op zich is: de invulling ervan, de visie erop en de concrete werking en communicatie er rond in de voorzieningen zelf.

De commissie 'Personeelsmanagement' van het Vlaams Welzijnsverbond definieert loopbaanbegeleiding als:

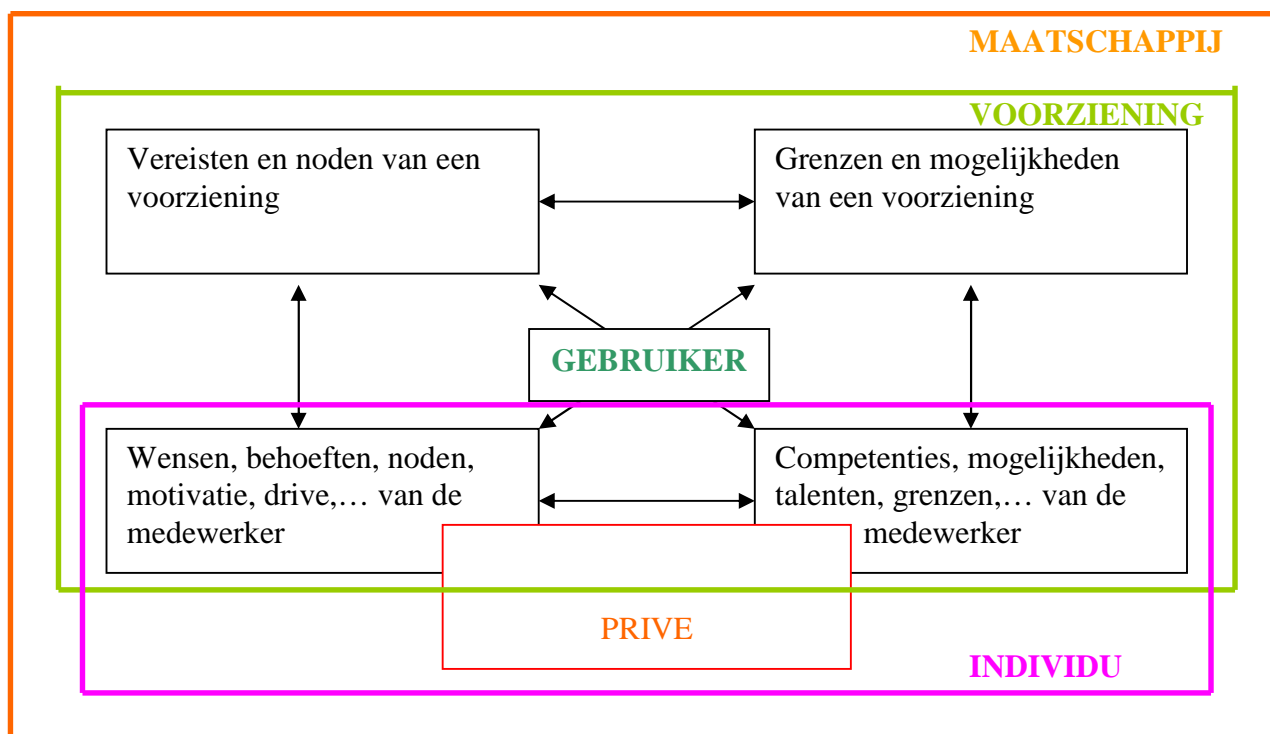
“Een dynamisch proces binnen de welzijnsvoorziening van afstemmen van de wensen en mogelijkheden van de medewerkers op de behoeften en mogelijkheden van de voorziening in functie van de hulp- en dienstverlening aan de gebruiker en gegeven de maatschappelijke context.”

Doelstelling is het optimaliseren van de voorziening in functie van de gebruiker en dit gekaderd binnen een goede zorg voor de medewerker.

² Zie BVR van 27 augustus 2004.

³ Employabiliteit = de inzetbaarheid van de werknemers of het vermogen van werknemers om hun huidige werk te behouden of nieuw werk te verkrijgen op de interne of externe arbeidsmarkt.

Schematische voorstelling definitie:



← = loopbaanbegeleiding

De beide gezichtspunten, namelijk: relevantie voor de voorziening in functie van een kwaliteitsvolle ondersteuning van de gebruiker en de relevantie voor de individuele medewerker, komen aan bod. Men kan kiezen om de focus op één bepaald perspectief te leggen.

Vertrekkende vanuit deze invulling van loopbaanbegeleiding, zullen welzijnsvoorzieningen ongetwijfeld acties die de loopbaanbegeleiding mee vorm geven (h)erkennen in hun eigen voorziening. Soms ontbreekt een duidelijke visie op loopbaanbegeleiding en/of ontbreekt een bewuste strategie om er concreet werk van te maken.

Om de welzijnsvoorzieningen te ondersteunen bij het uitbouwen van loopbaanbegeleiding reikt het Vlaams Welzijnsverbond enkele uitgangspunten voor het ontwikkelen van een visie op loopbaanbegeleiding aan en biedt het een aantal kapstokken aan om concreet aan de slag te gaan. De uitgangspunten van waaruit de visie vertrekt realiseren, is wellicht niet altijd praktisch haalbaar. Er kunnen knelpunten en grenzen liggen zowel in de voorziening (gebrek aan competenties, andere prioriteiten,...) als buiten de voorziening (bijv. in de vigerende regelgeving: erkenningsvoorwaarden, arbeidswetgeving,...). In deze tekst wordt uitgegaan van een ideale situatie. Toch spoort elk uitgangspunt aan om hierover expliciet na te denken bij het uitbouwen van een loopbaanbeleid in de voorziening.

2. Hoe ontwikkelen we een visie op loopbaanbegeleiding in de voorziening? 8 uitgangspunten

- 2.1. Loopbaanbegeleiding is **een bewuste beleidskeuze**. Bij het uitbouwen van een beleid moet elke voorziening keuzes maken. Alle opdrachten dezelfde prioriteit geven, is onmogelijk. In die zin kan bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding minimaal uitgewerkt worden of maximaal. Er kan ook gekozen worden om loopbaanbegeleiding gradueel op te bouwen.

Een minimale invulling van een beleid rond loopbaanbegeleiding ingebed in de missie en visie van de organisatie getuigt van een goed bestuur, waardering voor de medewerkers en het efficiënt inzetten van competenties en talenten van mensen.

- 2.2. Loopbaanbegeleiding is **een gedeelde verantwoordelijkheid**, van zowel werkgever als werknemer.

Elke medewerker is verantwoordelijk voor de verdere stappen die hij zet in zijn loopbaan. Hij denkt erover na, maakt een analyse van zijn mogelijkheden en beperkingen. Hij verwoordt zijn ambities binnen de organisatie en kaart knelpunten aan.

De voorziening creëert de voorwaarden waarbinnen de medewerker tot de zelfanalyse kan komen, treedt met hem in dialoog over de mogelijkheden, beperkingen en gevolgen van de keuze van de medewerker om een bepaalde richting te geven aan zijn beroepsloopbaan.

- 2.3. De zorg voor loopbaanbegeleiding is **er voor (w)elke medewerker**.

Dit engagement vertaalt de voorziening in haar beleid en organisatiestructuur. Binnen haar mogelijkheden en beperkingen bepaalt de voorziening op welke wijze wordt omgegaan met loopbaanbegeleiding en kan in dit verband kiezen voor een gedifferentieerde aanpak. Ze maakt de manier waarop gestalte wordt gegeven aan de zorg voor loopbaanbegeleiding kenbaar aan de medewerker. Dit engagement kan bijvoorbeeld vastgelegd worden in de opdrachtverklaring, de visie en missie, het arbeidsreglement ...

- 2.4. Loopbaanbegeleiding **beoogt het optimaal afstemmen**:

tussen de kennis, competenties, mogelijkheden en verwachtingen en de drijfveren van de medewerker en de noden aan functie-invullingen, kennis en competenties binnen de voorziening. Doelstelling is de juiste medewerker op de juiste plaats op het geschikte moment in de voorziening te (ver)krijgen.

Daar bovenop is het van belang voor beide partijen dat in open dialoog de ontwikkeling van de medewerker als professional bespreekbaar wordt binnen zijn functie, desgevallend over de grenzen van functies in de eigen voorziening, en zelfs over de grenzen van de voorzieningen heen.

- 2.5. Loopbaanbegeleiding is **gericht naar de toekomst**.

De uitdagingen waarvoor welzijnsvoorzieningen staan, verplicht hen te anticiperen op de noden aan functies en competenties die noodzakelijk zijn om: enerzijds de

continuïteit van de dienstverlening op een kwaliteitsvolle manier te verzekeren en anderzijds op vernieuwende evoluties te kunnen inspelen. Dit veronderstelt dat de welzijnsvoorzieningen weten welk potentieel ze in huis hebben en weten wie ze bijkomend moeten aantrekken.

Omstandigheden in de voorziening kunnen medewerkers ertoe aansporen om een heroriëntering te nemen in de loopbaan. Medewerkers kunnen zelf ook de noodzaak voelen om hun loopbaan een nieuwe wending te geven.

2.6. Loopbaanbegeleiding is een totaal omvattend proces in het begeleiden van medewerkers in hun loopbaan. De focus ligt op het **boeien van geschikte mensen** om zich te engageren in de voorziening en het heroriënteren van medewerkers die zich niet langer geboeid weten of andere wegen willen inslaan.

2.7. Het proces van loopbaanbegeleiding **moet gemanaged worden**.

Naast het vastleggen van de visie op het personeel in de missie, visie en doelstellingen van de voorziening, zal ook de structuur van de voorziening op loopbaanbegeleiding afgestemd moeten worden, de processen in dat kader geborgd en moeten de communicatiemiddelen hierop uitgebouwd worden. Ook zal de voorziening instrumenten inzetten ter ondersteuning van loopbaanbegeleiding. Cruciaal is te bepalen bij wie de medewerker terecht kan om open over zijn loopbaan te praten. Een belangrijke voorwaarde is dat diegene die deze opdracht toegewezen krijgt, kan rekenen op voldoende tijd, ruimte en vorming.

2.8. Loopbaanbegeleiding kan niet los gezien worden van de **organisatiecultuur**.

Een goed leer- en ontwikkelingsklimaat draagt veel bij aan de wijze waarop medewerkers hun loopbaan kunnen invullen en kunnen doorstromen. Het gaat hierbij onder meer over:

- managementstijl: flexibel, delegerend, coachend, verhelderend, waardierend, toegankelijk;
- tijd voor reflectie, voor experimenten, kansen geven tot groei;
- kan de werknemer zijn werk autonoom organiseren binnen het gegeven kader?;
- open informatie-uitwisseling;
- ...

Het concept van de lerende organisatie staat hier voorop.

Belangrijk in loopbaanbegeleiding is dat men in een klimaat van respect moet kunnen en durven kijken naar het eigen functioneren.

3. Aan de slag met loopbaanbegeleiding! 4 stappen

3.1 Stap 1: Maak een **analyse van de voorziening**: past loopbaanbegeleiding hierin?

3.1.1. Bepaal met het management de *visie op loopbaanbegeleiding* binnen de missie, visie en doelstellingen van de voorziening.

- Willen we loopbaanbegeleiding voor alle medewerkers of (voorlopig) alleen voor bepaalde doelgroepen?

- Wat zijn de doelstellingen die we met loopbaanbegeleiding willen bereiken? Het behouden van competente medewerkers, het verder laten ontwikkelen van

medewerkers in de eigen functie, het ontwikkelen naar andere functies in de eigen voorziening? Of zijn we zelfs bereid om over de grenzen van de eigen voorziening te gaan?

- Is er een draagvlak voor loopbaanbegeleiding? Staat het algemeen beleid (RVB, leidinggevenden) achter de keuze om in de voorziening bewust te werken rond loopbaanbegeleiding?

- Kun je hier middelen voor inzetten en welke consequenties heeft dit dan?

- Wat zijn de mogelijkheden aan loopbaanbegeleiding binnen de organisatie en welke beperkingen dienen zich aan?

3.1.2. Ga na of er een *organisatiecultuur* aanwezig is waarin empowerment, participatief management en openheid voorop staan.

- Gaan we op zoek naar de kracht en energie van alle medewerkers om de organisatiedoelstellingen te realiseren?

- Zijn onze leidinggevenden sterke people managers, die begaan zijn met de groei en de ontwikkeling van de medewerkers?

3.1.3. Ga na in de *praktijk* van de voorziening wat reeds gedaan wordt in het kader van loopbaanbegeleiding.

- In welke mate ondersteunt de huidige praktijk aan loopbaanbegeleiding de strategische richting van de voorziening of één van zijn units?

Bijvoorbeeld: inzake in- en doorstroom van personeel; bewaakt de loopbaanbegeleiding ook de uitstroom? Ligt het zwaartepunt in de organisatie op verbetering / bijsturing van de huidige vormen van loopbaanbegeleiding of op nieuwe uitdagingen?

- Welke zijn de behoeften, motieven en draagkracht om deze situatie al dan niet uit te breiden? Hierop krijg je een zicht door de verschillende belanghebbenden te bevragen: top, middenkader, staf en basis. Is er een human resources afdeling? Welke plaats neemt deze in in uw organisatie?

- Breng aanvullende en conflicterende verwachtingen in beeld. Stel kritische vragen die, naargelang de respons, verder te ontwerpen processen een andere invulling zullen geven, bijvoorbeeld:

* Kan men beginnen met een beperkt (aanvullend) programma te ontwerpen / te implementeren?

* Kan men huidige elementen (vb. functioneringsgesprekken, specifieke trajecten met betrekking tot specifieke doelgroepen) valideren en gradueel uitbreiden op basis van prioriteiten (vb. in functie van een strategisch plan, in functie van tijdsplanning)?

* In welke mate kunnen processen sequentieel op elkaar inhaken of parallel verlopen? Hoe uitgebreid kan, wil en moet men realistisch tewerk gaan?

* Hoe vrijblijvend en vrijwillig kan het engagement in loopbaangerelateerde processen blijven?

* Hoe ver vooruit wil men plannen? Vanuit heden naar nabije toekomst of verre toekomst?

- Welke specifieke (loopbaan)problemen stellen zich volgens de betrokkenen? Wat is de visie op loopbaanplanning en -ontwikkeling in de organisatie en hoe wordt er mee omgegaan? Waar liggen de huidige grenzen van het systeem? Welke zijn zinvolle bewegingen binnen jobs (vb. trajecten, specifieke taakstellingen) en tussen jobs mogelijk en wenselijk (vb. rotatiemogelijkheden) en waar zijn zinvolle

herverkavelingen binnen en tussen jobs (vb. flexibiliteit bij aanvullend dienstverlof, loopbaanonderbreking, balans werk en privé, landingsbanen, enz.).

3.2. Stap 2: Maak keuzes

Kunnen vertrekken van een initiële diagnose is voor vele voorzieningen wellicht het ideale scenario. Vaak wordt de vraag naar en de behoefte aan loopbaanbegeleiding gestimuleerd vanuit onderdelen van het hele gebeuren. En soms zijn deze onderdelen (vb. persoonlijke ontwikkelingsplannen, functionerings- en evaluatiegesprekken, ...) reeds geïmplementeerd los van een initiële diagnose of het overkoepelende kader waarbinnen hun relatieve bijdrage in het geheel wordt gespecificeerd.

De voorziening moet in zijn beleid bewust kiezen en prioriteiten stellen. De beschikbare middelen moeten zo efficiënt en effectief mogelijk ingezet worden. Kiezen voor het al dan niet -of minimaal of maximaal- invullen van een uitgewerkte loopbaanbegeleiding kadert hier ook in. Het vrijmaken van middelen voor loopbaanbegeleiding vergt misschien het optimaliseren van bepaalde processen. Zit er bij voorbeeld geen verbeterpotentieel in het overleg, zodat meer tijd vrijkomt om te investeren in coachen van medewerkers?

Een strategische keuze vormt het aangrijpingspunt en de basislijn voor alle verdere interventies. Bijvoorbeeld:

- Leggen we nadruk op integratie met andere (human resources -)processen (vb. integratie in het kwaliteitshandboek) en hierbij gebruikte benaderingen en instrumenten (vb. functioneringsgesprekken)?
- Gaan we voor het totaal concept (persoon, omgevingsbeperkingen, capaciteit, gedrag, drive enz.), of focussen we op één deelaspect (vb. competentieontwikkeling, talentmanagement)?
- Willen we loopbaanbegeleiding voor alle medewerkers of bepaalde doelgroepen?
- Kiest men voor interne of externe loopbaanbegeleiders? Direct leidinggevenden kunnen alleen optreden als coach op voorwaarde dat ze sterke people managers zijn en de fundamentele principes van coachen hanteren.

3.3. Stap 3: Loopbaanbegeleiding ontwikkelen en verankeren

3.3.1. Besef dat er een direct verband is tussen loopbaanbegeleiding en de cultuur van uw organisatie.

- Welke cultuur wil het beleid?
- Welke ondersteunende / faciliterende trainingen kiezen we om de vaak nodige (cultuur)verandering te begeleiden?
- Welke openheid en transparantie stimuleren we in het klimaat tussen medewerker en directe chef (vb. met betrekking tot confidentialiteit)?
- Welke zijn repercussies van individuele beslissingen op andere medewerkers, groepen? Welke zijn de werkomstandigheden?

3.3.2. Verzorg de communicatie op alle niveaus en voor onderscheiden doelgroepen (vb. in het kader van diversiteit). Wees duidelijk over de mogelijkheden en beperkingen van het systeem.

3.3.3. Maak loopbaanbegeleiding bespreekbaar (bijvoorbeeld aan de basis) op het moment dat de nood eraan niet te hoog is en stimuleer zo om met alle betrokkenen na te denken over het thema.

- 3.3.4. Kies voor relevante prestatie-indicatoren en toets de vooruitgang regelmatig af.
- 3.3.5. Voorzie de nodige training en begeleiding (vb. in probleemanalyse en alternatieve ontwikkelingsmogelijkheden) zodat elk (voluit) zijn rol kan spelen.
- 3.3.6. Maak een detaildesign van alle subprocessen (vb. strategische rekrutering, potentieel inventarisatie, opvolgingsplannen, opvolging persoonlijke ontwikkelingsplannen, enz.) met betrokkenheid van de belanghebbenden (medewerkers, middenkader, topmanagement, hr / staf).
- 3.3.7. Bepaal duidelijk wie welke taak/rol heeft in het geheel en wie waarvoor verantwoordelijk is. Bevorder het eigenaarschap. Zorg ervoor dat mensen hun taken en verantwoordelijkheden ook écht kunnen opnemen. Let er bij voorbeeld op tijd/vervanging te voorzien bij een loopbaangesprek door een middenkader.
- 3.3.8. Geef openlijk goedkeuring aan instrumenten (vb. via een adviesgroep) voor het optimaal functioneren van een (deel-)systeem van loopbaanbegeleiding in het geheel van onderling samenhangende processen. Bijvoorbeeld:
 - Welke systemen kiezen we voor de stroom van informatie in het kader van loopbaanbegeleiding (van organisatie naar medewerker en omgekeerd)? Hoe zal de gegenereerde informatie beheerd worden?
 - Kan naast de arbeidsovereenkomst een individuele overeenkomst afgesloten worden waarin het engagement van de medewerker en het vertrouwen in de organisatie toegelicht en geconcretiseerd wordt?
 - Welk diagnostisch kader kiezen we voor zelfonderzoek van medewerkers (vb. werkboeken, vragenlijsten, workshops, enz.)?
 - Welke aanpak volgen we bij het coachen (vb. plaats binnen het selectiegesprek, functioneringsgesprek, al dan niet een 'coach the coach'-programma opzetten, enz.)?
 - Welke systemen kiezen we voor betekenisvolle dialoog en feedback tussen medewerker en organisatie om de afstemming tussen individuele behoeften en aanwezige mogelijkheden te bevorderen en te behouden (vb. bij het matchen).

3.4. Stap 4: Zoek naar de meerwaarde van **netwerken en samenwerken**

Samenwerking tussen verschillende (kleinere) voorzieningen kan de implementatie van loopbaanbegeleiding ondersteunen. Naarmate men de principes van de lerende organisatie volgt, zal het effect van het netwerk groter zijn.

- Het uitwisselen van informatie met andere voorzieningen kan een meerwaarde bieden, onder andere over het (leer-)proces in het opzetten en implementeren van een praktijk in loopbaanbegeleiding als over de effecten ervan.
- Intervisiegesprekken kunnen nieuwe ideeën genereren.
- Personeelsleden wiens competenties in de ene voorziening niet echt tot hun recht komen, kunnen misschien in een andere voorziening een plaats vinden? Enz.

Dit kan onder eenzelfde koepel wellicht gemakkelijker gerealiseerd worden (vb. zoeken naar vergelijkbare organisaties / benchmarking) of binnen eenzelfde regio (vb. mogelijkheden tot intervisie / samenwerken op vlak van vorming).

Tot slot

Loopbaanbegeleiding in welzijnsvoorzieningen zoals uitgewerkt in deze nota vraagt om verdere verdieping: wat betekent het om een people manager te zijn? Wat zijn de bouwstenen van een lerende organisatie in relatie tot loopbaanbegeleiding? Welke flankerende maatregelen moeten vervuld zijn om loopbaanbegeleiding succesvol te laten verlopen,...

We nodigen de voorzieningen uit om samen hierover van ideeën te wisselen op een studiedag, die gepland is op 7 mei 2010 in ALM, Fillip Williotstraat 9, 2600 Berchem.

Bronvermelding

De nota is het resultaat van een intens overleg binnen de commissie Personeelsmanagement. Deze intersectorale commissie van het Vlaams Welzijnsverbond functioneert onder het voorzitterschap van Geert Vannieuwenhuyze (De Lovie, Poperinge) en ondervoorzitterschap van Muriel De Ryck (Monte Rosa, Kessel-Lo). Vanuit het Vlaams Welzijnsverbond ondersteunt Linda Beirens de commissie. Deze stelt zich tot doel de welzijnsvoorzieningen te ondersteunen bij de zorg voor het personeel in functie van het bereiken van de organisatiedoelen door kennisverstrekking, -deling, -ontwikkeling van modellen en instrumenten van personeelsmanagement en door reflectie op tendensen op de arbeidsmarkt. De invulling van de organisatiedoelen zelf behoort tot de verantwoordelijkheid van de voorziening. Deskundige input kregen we van Luc Derijcke (Universiteit Antwerpen Management School), Dirk Vandecruys (Itineris), Martin Carels (Dienstverleningscentrum De Triangel, Lovendegem) en Frans De Wachter (VOCA, Training en Consult). De nota werd tevens voorgelegd aan de commissie sociale verhoudingen 319 en 331 en goedgekeurd op de raad van bestuur van het Vlaams Welzijnsverbond dd. 17 november 2009.

Enkele van de bronnen die werden gebruikt:

Avau, M., De Visch, J. en De Block W. (2006). *Personeelsontwikkeling en loopbaanbeleid: een integrale benadering*. (In: Anthonissen, P. et al. (2006) *HRM in perspectief. Zo houdt u de touwtjes stevig in handen*. Mechelen, Wolters Kluwer (business).

Bollen, A., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L. en Soens, N. (2007). *Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid*. Leuven - Gent, Vlerick Management School.

Sels, L., Albertijn, M. en De Visch, J. (2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Brussel, Koning Boudewijnstichting.