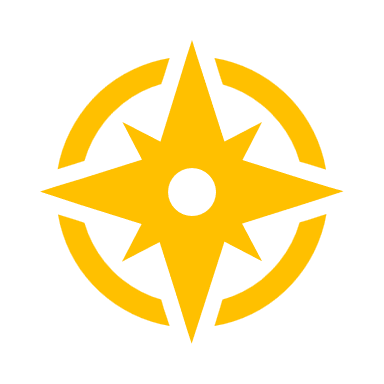
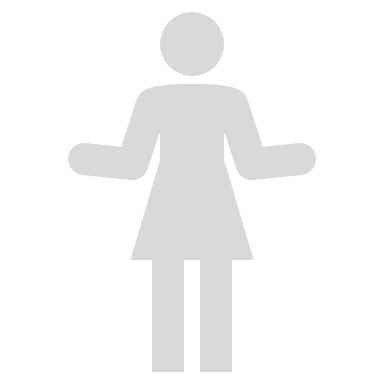
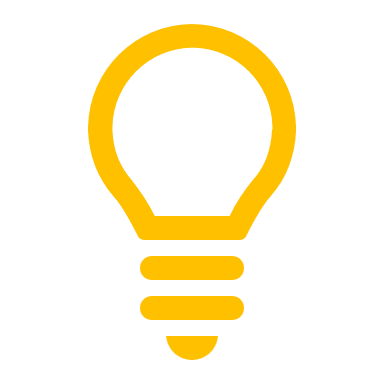
**HET LOOPBAANKOMPAS**

**verloop en vervolg**

Afbeelding met Lettertype, logo, Graphics, symbool

Automatisch gegenereerde beschrijving

**Een project van de gemeente Alkmaar  
Okt 2022 – feb 2024 (en wordt vervolgd)**

**Opdrachtgever: Sonja Moolenaar**

**Projectteam: Joachim Buur, Miranda Tijm, Raven in den Bosch**

**Met medewerking van het A&O-fonds**

Inhoud

|  |  |
| --- | --- |
| [De hoofdvraag](#Hoofdvraag) | 2 |
| [De eerste poging: loopbaanpaden](#Loopbaanpaden) | 3 |
| [Van loopbaanpaden naar loopbaankompas](#Loopbaankompas) | 13 |
| [Loopbaankompas: het vervolg](#Vervolg) | 35 |
| [Wat je in elk geval moet weten](#TLDR) | 42 |
| Te lang? Ctrl+click op de pijltjes voor de snelle route: |  |

De hoofdvraag

Eén van de aantrekkelijkste kanten van werken bij Team Alkmaar is het brede loopbaanperspectief.

Er bestaat namelijk geen voorgetekende routekaart. Bij de gemeente zijn er net zo veel denkbare routes als dat er collega’s zijn. De stappen die je zet, hangen af van je talenten, ambities en doelen. Tijdens de reis bevorder je de maatschappelijke zaak, ben je de inwoner tot dienst, en zie je je werk terug in de directe omgeving. De veelheid aan opties en de intrinsieke waarde van het werk vormen samen een aantrekkelijk, weids perspectief.

Maar hoe toon je dat weidse perspectief op een toegankelijke, aantrekkelijke en heldere manier aan potentiële sollicitanten én medewerkers?

Dat is de vraag die uiteindelijk heeft geleid tot de ontwikkeling van het Loopbaankompas. In dit document samengevat het verloop van het project, wat we ervan geleerd hebben, en hoe het vervolg eruitziet.

De eerste poging: loopbaanpaden

Het project begon met het idee om loopbaanpaden in kaart te brengen voor moeilijk vervulbare functies in het ruimtelijk domein

De loopbaanpaden zouden een **visuele weergave** zijn **van mogelijke loopbaanroutes** voor specifieke functiegroepen. Een kaart met logische stappen tussen functies, maar toch met vele routes. De loopbaanpaden moesten **in één oogopslag** de vele doorgroeimogelijkheden tonen. Ze zouden worden ingezet bij zowel werving en selectie als interne loopbaanplanning.

De focus lag in eerste instantie op het fysieke domein, omdat daar veel moeilijk vervulbare functies waren. Denk aan omgevingsjurist, bouwinspecteur of verkeerskundige. Het idee was: we bieden **een inzichtelijk en toegankelijk loopbaanperspectief, met de nadruk op de vele richtingen waarin je je kunt ontwikkelen**. Dat bevordert de werving en de interne doorstroom; niet alleen omdat het een aantrekkelijk perspectief is, maar ook omdat het kandidaten en collega’s laat zien dat er meer mogelijk dan je zou denken.

We zochten uit hoe het loopbaanlandschap in het ruimtelijk domein eruitziet.

Dit deden we met behulp van geleide, maar open gesprekken met unitmanagers, collega’s in de moeilijk vervulbare functies, HR-medewerker en collega’s met opvallende loopbaangeschiedenissen. We vroegen naar:

* de ontwikkelmogelijkheden bij de gemeente
* wat collega’s belangrijk vinden bij werving en doorstroom
* hoe de loopbaanroutes van collega’s er tot nu toe uitzien en wat hun wensen en mogelijkheden voor de toekomst zijn
* welke informatie over functies het meest relevant is voor de loopbaanpaden
* wat er aantrekkelijk is aan het werken bij de gemeente

Op basis daarvan constateerden we dat:

* er **nauwelijks ‘gebaande’ loopbaanpaden** bestaan
* de meeste collega’s pleiten voor **een open blik op werving en doorstroom**, met de nadruk op houding, ambities en kwaliteiten (i.p.v. harde eisen)
* **geen enkele loopbaangeschiedenis hetzelfde is**, en er dus allerlei ‘wegen naar Rome’ zijn
* werken bij de gemeente aantrekkelijk is omdat je **een maatschappelijke bijdrage** levert, veel ontwikkelmogelijkheden hebt en je werk terugziet in de gemeente waarvoor je werkt.

Zodoende kwamen we tot de volgende ontwerpprincipes voor de loopbaanpaden:

* visueel **aantrekkelijk, inzichtelijk en toegankelijk**
* weerspiegeling van de **levensechte loopbaansituatie** bij Alkmaar
* weerspiegeling van een **open visie op werving en doorstroom** (volgt én bevordert deze visie)
* weerspiegeling van **verscheidenheid aan mogelijkheden** (biedt weids perspectief)
* weerspiegeling van **hoe functies écht zijn** (i.p.v. volgens het functiehandboek)
* aanpasbaar en uitbreidbaar   
  (**toekomstbestendig**)
* nadruk op ontwikkeling, niet alleen verticaal maar **ook horizontaal en diagonaal**

Om de loopbaanpaden te modelleren, verzamelden we informatie over de functies die erin moesten komen

Dit deden we in eerste instantie alleen voor 10 functies in de unit Leefgebied. We zochten naar de volgende functiekenmerken:

* organisatielaag, domein, unit en vakgroep
* HR21-titel en werktitel
* competenties
* ‘harde eisen’ (opleiding, kennis, ervaring)
* relevante cursussen en opleidingen
* resultaatgebieden (bijv. handhaving, organiseren, administratie, aansturen)

We schatten in dat deze informatie genoeg was om functies te kunnen differentiëren, om paden te leggen tussen functies, én om functies te rangschikken in de visuele ruimte om zo een kaart te kunnen maken.

Een deel van de informatie kon uit het formatieoverzicht van de gemeente worden gehaald, en uit het HR21-handboek.

Maar strookte de HR21-informatie over competenties en resultaatgebieden wel met de werkelijkheid? Ook was informatie over ‘harde eisen’ en relevante opleidingen nergens vastgelegd – die informatie bestond alleen in de geleefde praktijk op de werkvloer.

We hielden daarom een enquête onder de collega’s van Leefgebied. Daarin gaven ze zelf aan wat de belangrijkste competenties voor hun functie waren, met welke resultaatgebieden ze werkten, en wat voor werk- en opleidingsachtergrond ze hadden. Collega’s noemden vaak andere competenties dan die in het HR21-handboek.

We vroegen ze in de enquête ook om hun functie te plaatsen op een aantal dimensies: operationeel versus strategisch, concreet versus abstract, intern versus extern, specialistisch versus generalistisch, en werken met bestuur versus werken met inwoner. Door functies te rangschikken langs deze dimensies krijgen ze meer karakter. De meest betekenisvolle verschillen vonden we in strategisch vs. operationeel en bestuur vs. inwoner.

Met de verzamelde informatie ontwierpen we een aantal modellen: verschillende manieren om loopbaanpaden weer te geven.

Daar kwamen wel wat uitdagingen bij kijken:

* **hoe verbeeld je het feit dat er meerdere routes naar dezelfde functie bestaan**, zonder dat het een kluwen van paden wordt?
* **waar plaats je ‘algemene functies’** als projectleider of adviseur, die in verschillende vakgebieden werkzaam zijn?
* **hoe maak je een routekaart zonder startpunt?** immers, de gebruiker kan uit allerlei functies komen, óf van buiten de gemeente.
* hoe weet een kandidaat op de arbeidsmarkt, die nog niet bij de gemeente werkt, waar op de kaart hij/zij de route moet beginnen?
* hoe geef je alle relevante informatie weer **zonder dat het onoverzichtelijk wordt?**

Desondanks maakten we een aantal modellen…

‘Metrokaart’

Afbeelding met diagram, tekst, lijn, Parallel

Automatisch gegenereerde beschrijving

‘Flowchart’

Afbeelding met schermopname, diagram, tekst, Kleurrijkheid

Automatisch gegenereerde beschrijving

‘Zonnestelsel’

Afbeelding met tekst, diagram, schermopname, cirkel

Automatisch gegenereerde beschrijving

‘Metrokaart 2’

Afbeelding met schermopname, diagram, tekst, lijn

Automatisch gegenereerde beschrijving

Helaas schoten de modellen tekort.

Dat had een aantal oorzaken:

* een lineair model doet **niet genoeg recht aan** **bewegingsvrijheid**
* een lineair model **weerspiegelt niet de praktijk**, waarin collega’s allerlei soorten routes bewandelen,
* een lineair model **geeft een gevoel van sturing**, terwijl de juist de kandidaat/collega de regie willen geven over zijn/haar loopbaan.

Het feit dat de loopbaanpaden statisch waren, hielp ook niet. Een interactieve tool zou meer ruimte kunnen bieden door bijvoorbeeld extra informatie te tonen als je op een functie klikt, of door de gebruiker de mogelijkheid te geven om functies aan elkaar te verbinden om een eigen loopbaanroute uit te stippelen.

Achteraf beseften we ons ook nog het volgende:

* een statisch model biedt **geen ruimte voor wie de gebruiker is**: het biedt geen ruimte voor ‘softe’ kenmerken, zoals affiniteit, interesses en voorgeschiedenis. Terwijl die factoren voor een kandidaat juist het verschil kunnen maken. We wisten uit de interviews dat er collega’s zijn die zijn doorgegroeid naar een bepaalde functie omdat ze bijvoorbeeld op privévlak ervaring hadden met een bepaald vakgebied.
* wat ook nog ontbrak, was **de factor ‘wat draag je bij aan de maatschappij’**. Dit terwijl uit de interviews bleek dat dat juist iets is wat werken bij de gemeente aantrekkelijk maakt.

Het was duidelijk dat een benadering vanuit het idee van ‘paden’ niet ging werken.

Achteraf gezien ook logisch, want **een loopbaanpad vormt zich met de stappen die je zet.**

**Inzicht:**

we moeten loopbaanpaden **niet** willen **vatten**,   
maar het ontstaan van loopbaanpaden **faciliteren**

|  |
| --- |
| **Gedaan** |
| * **loopbaanlandschap ruimtelijk domein verkend** * **ontwerpprincipes opgesteld** * **belangrijkste functiekenmerken bepaald** * **‘levensechte’ functiekenmerken verzameld** * **Loopbaanpaden ontwikkeld** |

|  |
| --- |
| **Geleerd** |
| * **loopbaanlandschap kenmerkt zich door grote bewegingsvrijheid en uiteenlopende loopbaanroutes** * **functiehandboek is generiek en weerspiegelt niet de praktijk** * **‘hoe het is om een functie te vervullen’ is belangrijk** * **‘levensechte’ functiekenmerken verzamelen is essentieel** * **met lineaire/statische loopbaankaarten kom je er niet: de gebruiker moet een plek krijgen in de tool, en de tool moet interactief zijn** |

|  |
| --- |
| **Gemiste kansen** |
| * **informatie uit vacatures halen** * **onderzoek bij andere gemeenten en organisaties: welke pogingen zijn er al gedaan, wat kunnen we daarvan leren?** * **eerst ideeën en wensen ophalen bij de doelgroep (wat hebben zij nodig, wat moeten ze ermee kunnen?), voordat je begint met ontwerpen** * **begin niet met een oplossing (‘maak loopbaanpaden’), maar met een probleem of behoefte (‘we willen een aantrekkelijk beeld krijgen in het loopbaanperspectief bij de gemeente’)** * **modelleer de tool op de werkelijkheid, niet de werkelijkheid in de tool** |

Van loopbaanpaden naar het loopbaankompas

We dienden ons project in als subsidieproject bij het A&O-fonds.

We wilden het nog niet opgeven en het project ambitieuzer aanpakken. Er moest toch een manier zijn om het voor elkaar te krijgen? Misschien interactief?

De steun van het A&O-fonds was daarbij essentieel. Een expert kwam ons bijstaan. Op zijn advies gingen we terug naar onze opdrachtgever om een nieuwe richting te zoeken. Het had eigenlijk onze allereerste stap moeten zijn: scherp krijgen wat de opdrachtgever precies wil, waar de organisatie behoefte aan heeft, en welke mogelijke oplossingen daarvoor te bedenken zijn.

Had de opdrachtgever nog steeds behoefte aan een loopbaan-tool? Ja, die behoefte was er. Er heerst namelijk een krappe arbeidsmarkt, vergrijzing, en te weinig ruimte om medewerkers te faciliteren in horizontale en diagonale doorstroom. Een aantrekkelijk loopbaanperspectief bieden zou die problemen kunnen verzachten.

Dat gaf ons nieuwe energie. Samen met de expert, de opdrachtgever en de unitmanager Leefgebied kwamen we tot een nieuw concept, **een nieuwe oplossing voor het probleem: het loopbaankompas.**

Waar de loopbaanpaden het idee van een routekaart volgde, zou het loopbaankompas een tool worden waarmee geen route, maar richting kan worden bepaald.

De gebruiker krijgt daarin een actieve rol. We gingen van:

* lineair naar **360 graden**
* van gebaande paden naar **eigen keuze**
* van ‘waar kun je heen’ naar **‘waar wíl je heen’**
* van een af te lopen route naar een **uit te stippelen route**
* van statisch naar **interactief**

Het nieuwe concept deed recht aan wat er ontbrak in de statische loopbaanpaden. Het zou ruimte bieden voor de input van de gebruiker, daadwerkelijk een weids perspectief bieden, en het mogelijk maken om niet alleen logische stappen te tonen, maar ook ‘out-of-the-box’-stappen.

Voor het nieuwe concept stelden we een nieuwe visie op.

Het kompas…

* is een **hulpmiddel** voor werving & selectie én loopbaanbegeleiding van medewerkers
* biedt de gebruiker een **aantrekkelijk en inzichtelijk perspectief** op werken bij de gemeente/mogelijke   
  (vervolg)stappen bij de gemeente
* biedt de gebruiker **suggesties voor logische (vervolg)stappen**, die aansluiten op zijn/haar profiel
* helpt de gebruiker bij het **bepalen van zijn/haar ambities** bij de gemeente
* is een mogelijk startpunt, middelpunt en/of eindpunt bij het verkennen van (vervolg)stappen

Ook stelden we nieuwe ontwerpprincipes op.

Het kompas…

* **biedt nuttige suggesties en inzichten** voor het vervolg van een loopbaan
* is **gebruiksvriendelijk** en aantrekkelijk vormgegeven
* is qua inhoud zoveel mogelijk **gebaseerd op de levensechte situatie** bij de gemeente Alkmaar
* plaatst functies in **context**: wat betekent het om een bepaalde rol te vervullen? Wat draag je bij aan de organisatie en de maatschappij?
* heeft een plek binnen **strategisch, actief loopbaanbleid** – en/of is daarvoor een catalysator
* is **ingebed** in bestaande systemen en werkwijzen

Spoiler: de laatste twee principes verloren we gaandeweg weer uit het oog, maar bleken toch best belangrijk te zijn.

Daarna kwam het ontwerp.

We begonnen met een ‘klantreis’ en definieerden de verschillende stappen in meer detail.

Hoe kom ik daar?

Wie en wat kan me daarbij helpen?

Wat kan ik?

Wat wil ik?

Waar ben ik op mijn plek?

Waar wil ik heen?

tussenfuncties

opleidingen

meedraaien

snuffelen

ervaring

kennis

competenties

netwerk inschakelen

testen invullen

Profiel aanmaken

Ik weet welke functies bij mij passen

Ik weet wat er nodig is om daar te komen

Gesprek

Test

Ik weet nog niet wat ik wil

Netwerk

Ik weet welke functie ik wil

Ik weet waar ik dat kan vinden

Competenties

Ervaring

Kennis

Functie, project

Scholing, training

Meelopen, uitwisseling

Daarna waren we veel tijd kwijt aan ‘maar hoe…?’

…maar hoe gaan we dan de functie-informatie verzamelen?

…maar hoe gaan we dan bepalen welke competenties er bij functie x horen?

…maar hoe gaan we dan een matching-algoritme bedenken?

…maar hoe gaan we dan aangeven hoe je van functie x naar y kunt gaan?

…maar hoe zorgen we ervoor dat de gebruiker zijn/haar profiel kan personaliseren?

…maar hoe gaan we dan…?

We raakten erin verzand. We bleven hangen in twijfels en kwamen niet aan toe aan het daadwerkelijk ontwikkelen van het kompas, hoe solide het ontwerp ons ook leek.

Er waren te veel vragen met te veel mogelijke antwoorden. Op een gegeven dachten we: we draaien het gewoon om.

We kijken wat er al is en wat we eigenlijk wel of niet kunnen (laten) maken. Dan werken we **vanuit een tool terug naar de inhoud**. Ook bij deze stap werden we geïnspireerd door onze A&O-expert.

We zochten naar bestaande tools en ontwikkelmogelijkheden:

* een lokale software-ontwikkelaar kostte simpelweg te veel, maar hield ons wel bij het scherpstellen van ‘MuSCoW’: must, should, could, won’t.
* onze eigen afdeling Data & Digitalisering gaf aan dat ze alleen tools ontwikkelen als die niet al bestaan
* en het bestond ook al: het bedrijf Welder bood een tool die bijna 1-op-1 overeenkwam met wat we hadden bedacht.

Uiteindelijk kozen we dan ook voor de tool van Welder. We gingen met ze in gesprek over de tool en hoe die kon worden aangepast en uitgebreid om in onze visie te passen.

‘MuSCoW’

* **gebruikersprofiel aanmaken**
* **toegankelijk voor intern en extern**
* **matching met functies op basis van profiel**
* **logische én out-of-the-box vervolgstappen**
* **overzichtelijk en aantrekkelijk perspectief op alle functies binnen een unit (incl. matching)**
* **in huisstijl en visueel aantrekkelijk**
* **toegang tot backend voor beheer**
* **web-based toegang**
* **uitbreidbaar naar andere units**
* **beperkt tot Leefgebied als eerste casus**
* **aansluiting op MyLearningFactory**
* **inzicht in totstandkoming van match (waarom x?) profiel begeleid aanmaken (bijv. dmv vragenlijst)**
* **hover/expand voor meer informatie (ipv. doorklikken)**
* **suggesties voor ontwikkeling (bijv. opleidingen)**
* **inpassen in strategisch, actief personeelsbeleid (of als catalysator daarvoor)**
* **veel tekst zichtbaar**
* **gebruiker te veel in bepaalde richting sturen**
* **mobiele app**
* **te veel nadruk op harde eisen**
* **ook geschikte rollen aangeven**
* **zoeken naar functies/functiekenmerken**
* **inzichtelijk voor HR en leidinggevenden: welke collega’s passen bij welke functies?**
* **vastleggen van ambities (evt. langer pad uitstippelen)**
* **aansluiting op HR-systeem**
* **verbinden met kompas van andere gemeenten**

**MUST**

**SHOULD**

**COULD**

**WON’T**

Samen met Welder en onze opdrachtgever kwamen we tot een basisontwerp.

Het bleek heel goed te werken om vanuit een bestaande tool terug te werken. We kwamen op een lijst van wat er moest gebeuren om van de tool van Welder ons Loopbaankompas te maken. Enerzijds moesten we de inhoud gaan verzamelen (de ‘levensechte’ informatie over functies), anderzijds moest er nog een aantal zijwaartse technische ontwikkelingen gemaakt worden.

We besloten om de externe gebruiker (bijv. afgestudeerden, kandidaten op de arbeidsmarkt) even te laten varen, omdat dat extra uitdagingen met zich meebrengt op het gebied van toegang, veiligheid en privacy. Bovendien moet een externe gebruiker een profiel kunnen aanmaken – dit zou neerkomen op de ontwikkeling van een volledig nieuwe functionaliteit. Makkelijker is om het kompas te richten op interne gebruikers, die allemaal al een functie hebben bij de gemeente en daardoor automatisch ook een profiel.

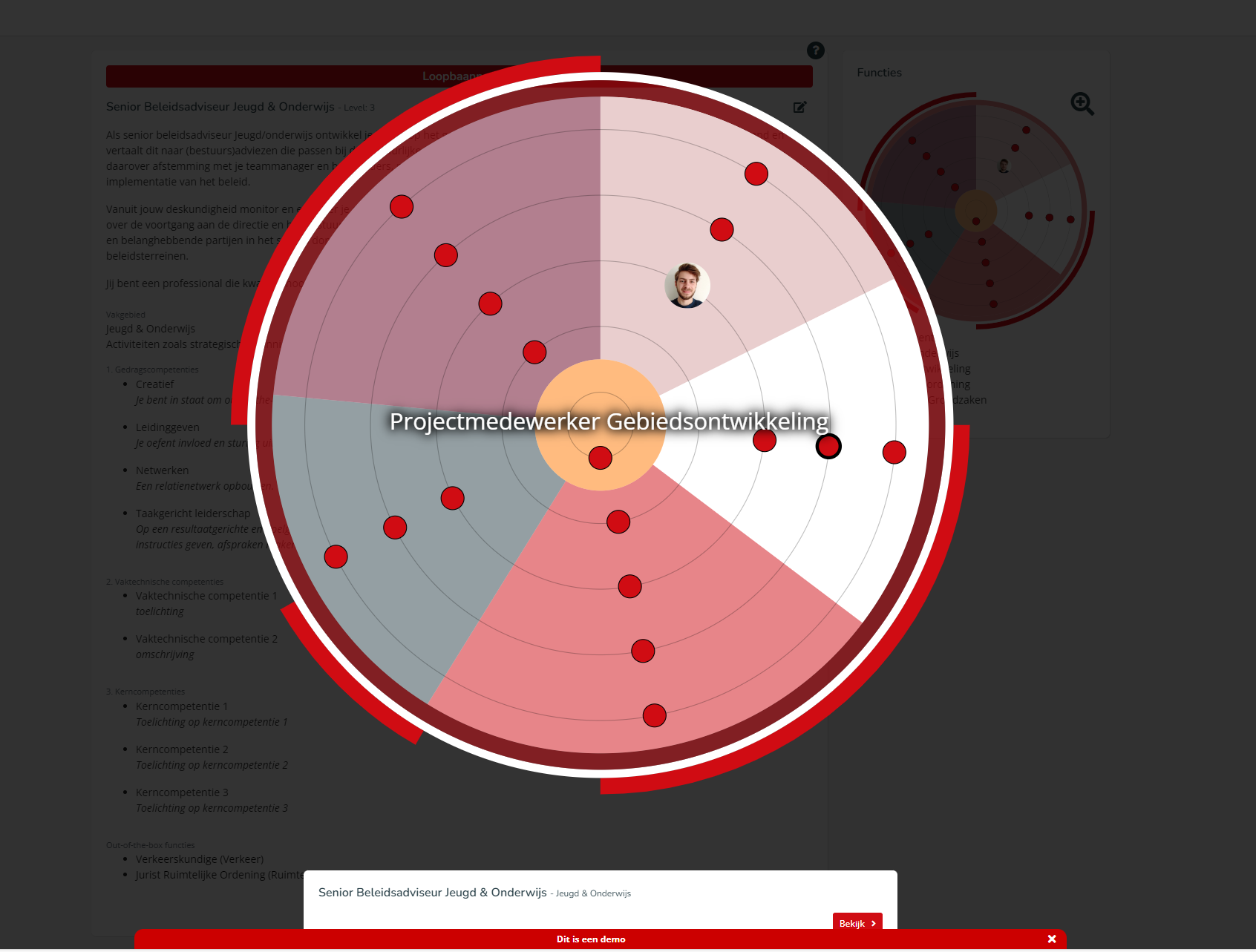
Het basisontwerp in het kort:

1. elke functie heeft een eigen **‘paspoort’**. Hierin staan verschillende kenmerken, zoals competenties, kennisgebieden en domein/unit/vakgroep. Deze kenmerken staan in het systeem als ‘tags’. Elk functiepaspoort heeft dus een verzameling aan tags. Salarisschaal is hier geen onderdeel van!
2. de gebruiker krijgt **een eigen profiel** op basis van zijn/haar functie. In het basisontwerp is dit profiel gelijk aan het functiepaspoort van de functie die de gebruiker op dit moment vervult.
3. met behulp van een algoritme wordt het gebruikersprofiel **gematcht**met functies in de organisatie. Dit zijn de functies die het sterkst overeenkomen: de functies die de meeste tags delen met de gebruiker.
4. de gebruiker kan door de **gematchte functiepaspoorten** bladeren om meer te lezen over de kenmerken, werkzaamheden, welke opleidingen relevant kunnen zijn en wat je bijdraagt aan de organisatie en de maatschappij
5. vervolgens kan de gebruiker ook het daadwerkelijke **‘kompas’** bekijken. In het kompas staat een bredere selectie aan functies, niet alleen de logische matches maar ook functies die misschien minder sterk matchen maar wel interessant kunnen zijn. De gebruiker staat in het midden; hoe kleiner de afstand tot het midden, hoe sterker de match. De verschillende kwadranten zijn de verschillende domeinen, bijvoorbeeld fysiek of sociaal.
6. via het kompas kan de gebruiker ook weer door de functiepaspoorten bladeren. Elke functie heeft ook weer zijn eigen kompas, waarop visueel te zien is welke andere functies er het meest op lijken.
7. de gebruiker kan ook de **zoekfunctie** gebruiken om op tags te zoeken.

De bestaande tool van Welder

Afbeelding met tekst, schermopname, cirkel

Automatisch gegenereerde beschrijvingHet ‘functiepaspoort’ van de huidige functie  
van de gebruiker is geopend. Aan de hand van zijn functie is de gebruiker ergens op het kompas geplaatst. Eromheen staan matchende functies in verschillende units.

Als de gebruiker het kompas uitvergroot, kan hij/zij naar verschillende functies navigeren.

Basisontwerp in 8 stappen

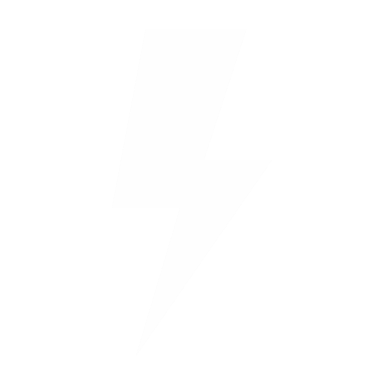
**1. functieprofielen**

**> teksten schrijven**

**> (levensechte) kenmerken ophalen**

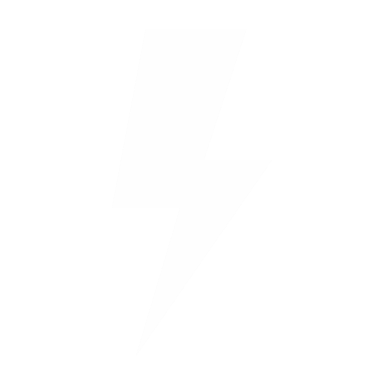
**> opleidingen koppelen**

* competenties
* domein/unit/vakgroep
* kennisgebieden/interesses/affiniteiten
* wat draag je bij
* harde eisen
* relevante cursussen



**2. gebruikersprofiel**

**• in eerste instantie gelijk aan functieprofiel (functie gebruiker = profiel gebruiker)**

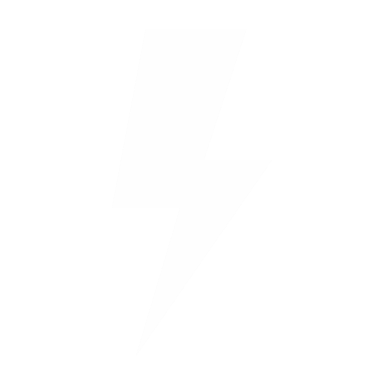


**3. matching**

**• logische stappen al onderdeel van bestaande tool Welder**

**> out-of-the-box: handmatig of speciaal algoritme**

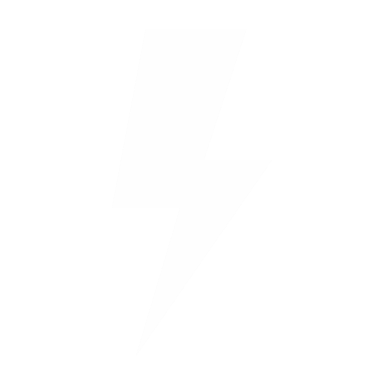
**> reden voor match**



**4. visuals**

**> eigen aantrekkelijk design maken**

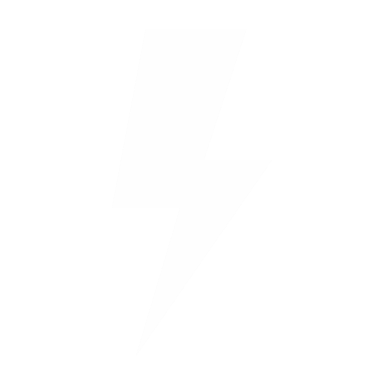
**> afstand van midden = match-%**



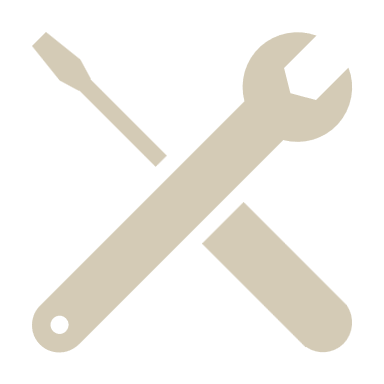
**5. toegang**

**• intern kan al (incl. single sign-on en koppeling eigen omgeving**

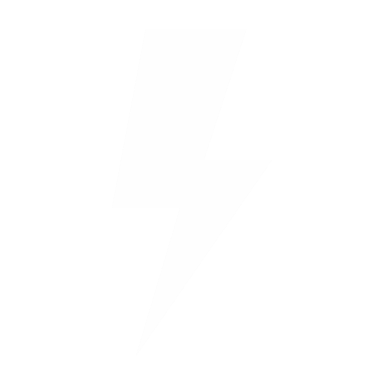
**> extern vereist extra stappen en  
+ gebruikersprofiel**



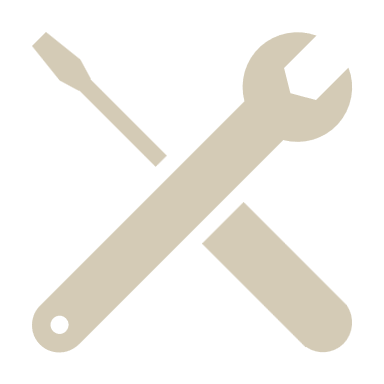
**6. technische eisen**



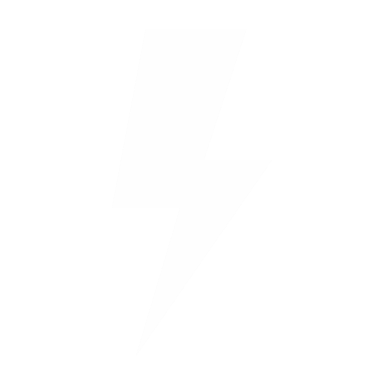
* **voldoet aan technische inkoopeisen**
* **informatiebehoefte nog niet helder**



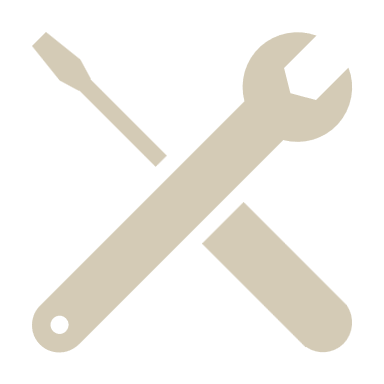
**7. zoekfunctie**



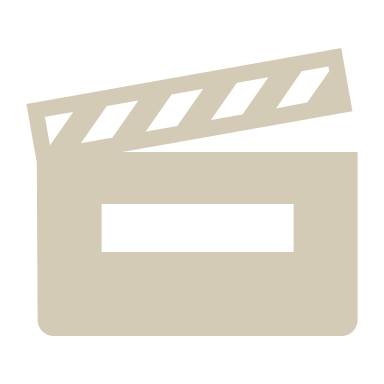
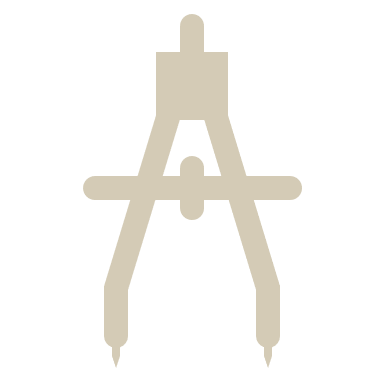
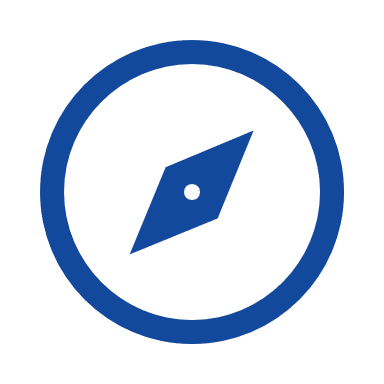
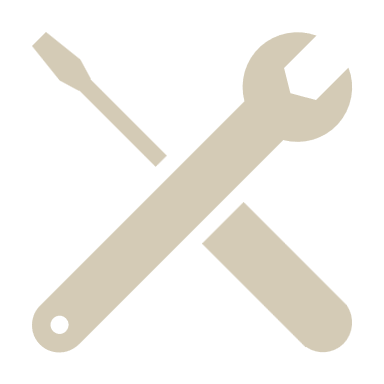
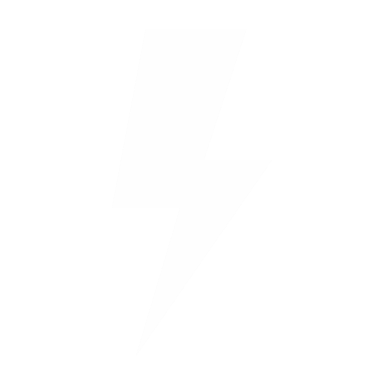
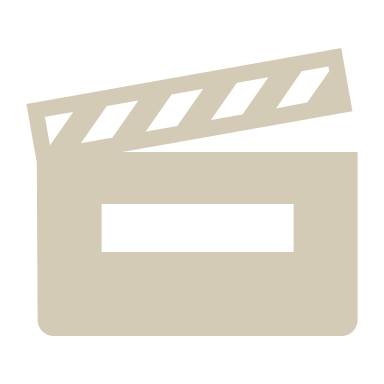
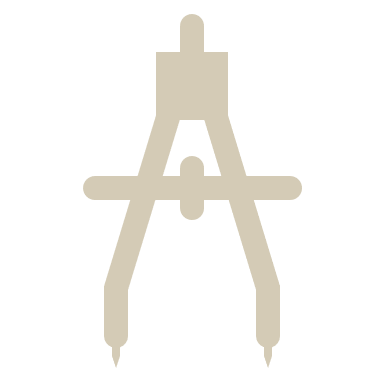
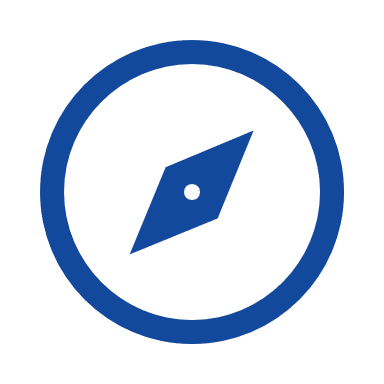
* **eenvoudig toe te voegen door Welder**



**8. strategie**



**> wie, wanneer, hoe?**



**commitment**

* aan iteratief proces
* aan gebruik
* aan leverancier

**team**

* invullen
* ontwikkelen
* bijhouden
* draagvlak creëren

Nu hadden we een basisontwerp dat gemaakt kon worden. Maar we beseften (te laat) dat het kompas pas functioneel is als álle functies erin staan

Dat wil zeggen, alle functies in de organisatie. En niet alleen voor onze ‘casus’, de unit Leefgebied. Immers, als bepaalde opties ontbreken, wordt de gebruiker alsnog gestuurd. Dan verliest het kompas zijn doel, namelijk een aantrekkelijk, breed en volledig perspectief bieden. Wat nou als die ene functie die perfect bij je past, nog niet in het kompas staat?

Dit besef kwam zo laat pas omdat we druk bezig waren met het ontwerpen van de tool. Daardoor verloren we de gebruikspraktijk uit het oog.

En daar kwam nog een obstakel bij: het aspect van informatie en privacy.

Uit een gesprek tussen Welder en onze afdeling Data & Digitalisering bleek dat de tool al voldeed aan de belangrijkste inkoopeisen. Maar: de informatiebehoefte moet ook worden vastgesteld:

* Welke informatie over de gebruiker wordt bewaard?
* Wanneer en waar wordt die informatie opgeslagen?
* Wordt het gebruikersprofiel gekoppeld aan ons bestaande HR-systeem, of staat het los daarvan?
* Kunnen leidinggevenden of anderen de informatie inzien?
* Wie heeft welke machtigingen/rollen nodig?

Daar hadden we onvoldoende over nagedacht.

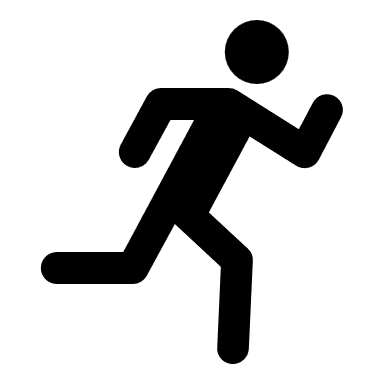
We hadden de antwoorden nog niet, omdat we nog geen duidelijk beeld hadden van de gebruikspraktijk. Dat was Stap 4 in het ontwerp, waar we nog geen aandacht aan hadden geschonken. **We hadden nog niet scherp in welke omstandigheden het kompas gebruikt zou worden, door wie, en hoe het in het huidige loopbaanbeleid paste.**

Het advies van D&D was: maak eerst een duidelijke ‘use case’, specificeer welke gebruikssituaties en gebruikers er allemaal zijn, en kom dan bij ons terug.

Zo kwam het project ‘full circle’.

Het kompas is ontworpen. We weten dat het technisch mogelijk is, en we weten welke inhoud er verzameld moet worden. Maar we weten nog niet hoe het kompas past binnen de bestaande praktijk – hoe, wanneer, waarom, door wie en met wie het gebruikt gaat worden.

**De volgende stap is om dat te bepalen.**



|  |
| --- |
| **Gedaan** |
| * **doorstart als subsidieproject bij A&O-fonds** * **opnieuw om tafel met opdrachtgever, behoefte en doel scherper stellen** * **denkstap van paden naar kompas** * **nieuwe visie en ontwerp ontwikkeld** * **verschillende ontwikkelmogelijkheden verkend** * **gekozen voor doorontwikkelen bestaande tool** * **schakelen met Data & Digtalisering + informatiemanager** * **concluderen dat informatiebehoefte en gebruiksstrategie nog niet duidelijk zijn, en dat de tool alleen werkt als álle functies erin staan** |

|  |
| --- |
| **Geleerd** |
| * **duidelijkheid over informatiebehoefte is essentieel bij ontwikkelen nieuwe tool** * **loopbaankompas volgens onze visie bestaat nog niet (helemaal)** * **levensechte functie-informatie verzamelen is tijdrovend – functiehandboek en vacatures zijn niet genoeg** |

|  |
| --- |
| **Gemiste kansen** |
| * **stel ‘klantreis’ en gebruikssituatie(s) centraal bij het ontwerp: wie gebruikt de tool, waarom en wanneer en hoe en met wie?** * **laat het ontwerp niet te lang in theorie hangen: als je aan de slag gaat met maken, kom je er veel sneller achter wat wel en niet werkt** * **vroeg in gesprek gaan met ontwikkelaars helpt met scherpstellen** * **betrek zo vroeg mogelijk Digitalisering en een informatiemanager** * **eerst een prototype maken klinkt logisch, maar denk goed na of je aan een uitgeklede versie wel wat hebt!** |

Loopbaankompas: het vervolg

Het project staat even op pauze

Dat heeft vooral te maken met de tijdsinvestering die nodig is om het kompas te vullen. Momenteel is daar niet genoeg capaciteit voor. Maar de verdere routekaart is helder. De fundering ligt er: er ligt een ontwerp, er is een leverancier, en we weten wat er nog moet gebeuren om het kompas in elkaar te zetten.

Ook zijn we overtuigd van de potentie van het loopbaankompas. Zelfs het basisontwerp, waarbij het gebruikersprofiel hetzelfde is als een functieprofiel (en dus niet gepersonaliseerd met bijvoorbeeld hobby’s, affiniteiten, andere speciale kwaliteiten), zou al een ongekend inzicht geven in de ontwikkelmogelijkheden bij de gemeente. Je kunt immers gematcht worden met alle functies in de organisatie! Mooie bijkomstigheid is ook dat het meteen een gelegenheid biedt om waardevolle en levensechte informatie te verzamelen over alle functies in het functiehuis.

Er moet nog een aantal stappen worden gezet om het loopbaankompas te verwezenlijken…

Eerst bepalen we hoe het kompas zal worden ingezet.

Wat wordt de plek van het loopbaankompas in het huidige loopbaanlandschap van de gemeente? Je kunt hierbij denken aan vragen als:

* welke gegevens moeten minimaal worden opgeslagen?
* wordt het ingezet bij loopbaangesprekken met een leidinggevende?
* wordt het ingezet door HR-personeel dat ondersteunt bij loopbaanbegeleiding?
* wordt het kompas samen met andere loopbaantools gebruikt?   
  bijvoorbeeld beroepentests, 360-gradenfeedback, e-learnings? of is het een ‘standalone’?
* is het kompas vrij toegankelijk, of moet het gebruik ervan worden ‘gereserveerd?’
* kun je een profiel aanmaken en opslaan, of werkt het kompas met het huidige HR-systeem?
* kan bijvoorbeeld HR of een leidinggevende de gebruikersprofielen inzien?
* kan de gebruiker interessante functies opslaan?
* wat gebeurt er met toegang en gegevens als iemand uit dienst gaat?

Daarna bespreken we met een informatiemanager hoe de informatiebehoefte eruitziet.

Dit hangt af van hoe, wanneer, waarom en door wie het kompas wordt gebruikt. Er moet worden vastgelegd welke informatie wordt opgeslagen, wanneer en hoe, en wie daar toegang toe heeft. Zodra de informatiebehoefte helder is omschreven, kan Data en Digitalisering op zoek naar de juiste technische oplossingen voor bijvoorbeeld inloggen, hosten en bijwerken.

Tegelijkertijd kunnen we aan de slag met het verzamelen van de benodigde functie-informatie.

De volgende informatie is minimaal nodig (per functie) om het loopbaankompas tot zijn recht te laten komen:

* competenties (liefst levensecht, dus opgehaald uit vacatures of bij collega’s zelf)
* kennisgebieden
* domein/unit/vakgroep
* wat draag je bij (aan organisatie en maatschappij; oftewel: waar doe je het voor?)
* ‘harde eisen’
* relevante opleidingen en cursussen

Elk kenmerk kan als *tag* worden ingevoerd. De gebruiker wordt dan, op basis van de tags uit zijn/haar profiel, gematcht met functies die logische vervolgstappen zijn. Eventueel ook out-of-the-box-functies, maar daarvoor is een speciaal algoritme nodig. Dat algoritme hebben we nog niet uitgewerkt.

De functiekenmerken kunnen worden opgehaald uit een combinatie van enquêtes, vacatures, het formatieoverzicht, het HR21-handboek, en gesprekken met bijvoorbeeld leidinggevenden of teamcoördinators. Er is ook tijd nodig om er heldere teksten van te maken voor in de functiepaspoorten.

Samen met de leverancier moet nog een aantal ontwikkelslagen worden gemaakt

Het gaat om de volgende ‘zijwaartse’ ontwikkelingen van de bestaande tool:

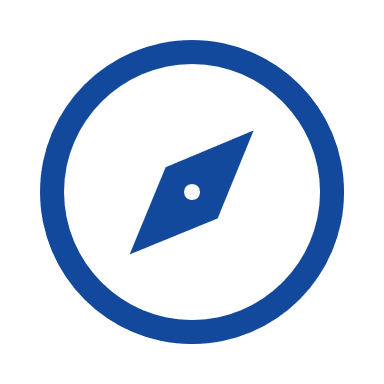
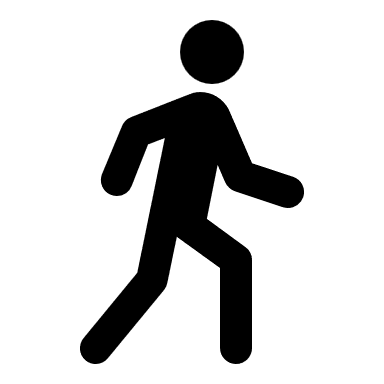
* een **zoekfunctie** waarmee de gebruiker op tags kan zoeken
* een visuele weergave van het kompas **waarbij afstand tot het midden het matchingpercentage aanduidt** (nu staat afstand van het midden nog voor salarisschaal)
* een manier om weer te geven **waaróm de gebruiker gematcht is** met bepaalde functies (bijvoorbeeld een overzicht van de matchende tags)
* een aantrekkelijker visueel design in huisstijl

Welder heeft aangegeven bereid te zijn om samen met de gemeente deze ontwikkelingen te maken.

Dit vraagt het van ons:

Afbeelding met tekst, schermopname

Automatisch gegenereerde beschrijving

Wordt vervolgd!

Te lang, niet gelezen?

Maar toch een loopbaankompas maken? Dit is goed om te weten.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Het loopbaanlandschap van een gemeente kun je niet vatten in een statische kaart.  Met een interactieve tool faciliteer je het bewandelen van loopbaanpaden en geef je de gebruiker een actieve rol. |  |
|  | Een functiehandboek of formatieoverzicht weerspiegelt niet de praktijk op de werkvloer.  Vul het kompas met levensechte informatie zodat de gebruiker een realistisch perspectief krijgt. |  |
|  | Mensen willen vaak bij de gemeente werken omdat ze een bijdrage willen leveren.  Laat de gebruiker zien wat ze in een bepaalde functie bijdragen aan de organisatie en de maatschappij. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Bedenk eerst hoe het kompas gebruikt gaat worden, wanneer, waarom en door wie.  Dat geeft richting aan de inhoud en technische aspecten: wat hebben we wel en niet nodig, wat moet je er wel en niet mee kunnen? |  |
|  | Je hebt te maken met de opslag, verwerking en inzage van informatie over de gebruiker. Dit wordt allemaal bepaald door de gebruiksstrategie.  Breng de informatiebehoefte helder in kaart en bespreek dit op tijd met een informatiemanager. |  |
|  | Een loopbaankompas werkt alleen als álle functies van de organisatie erin staan. Anders worden mogelijkheden al bij voorbaat afgeschermd voor de gebruiker.  Breng dus de hele organisatie in kaart, en wees je ervan bewust dat dit veel tijd en inzet kost. |  |