



Maastricht University

UM-Loopbaanontwikkeling beleid 2023-2028

Erkennen & Waarderen



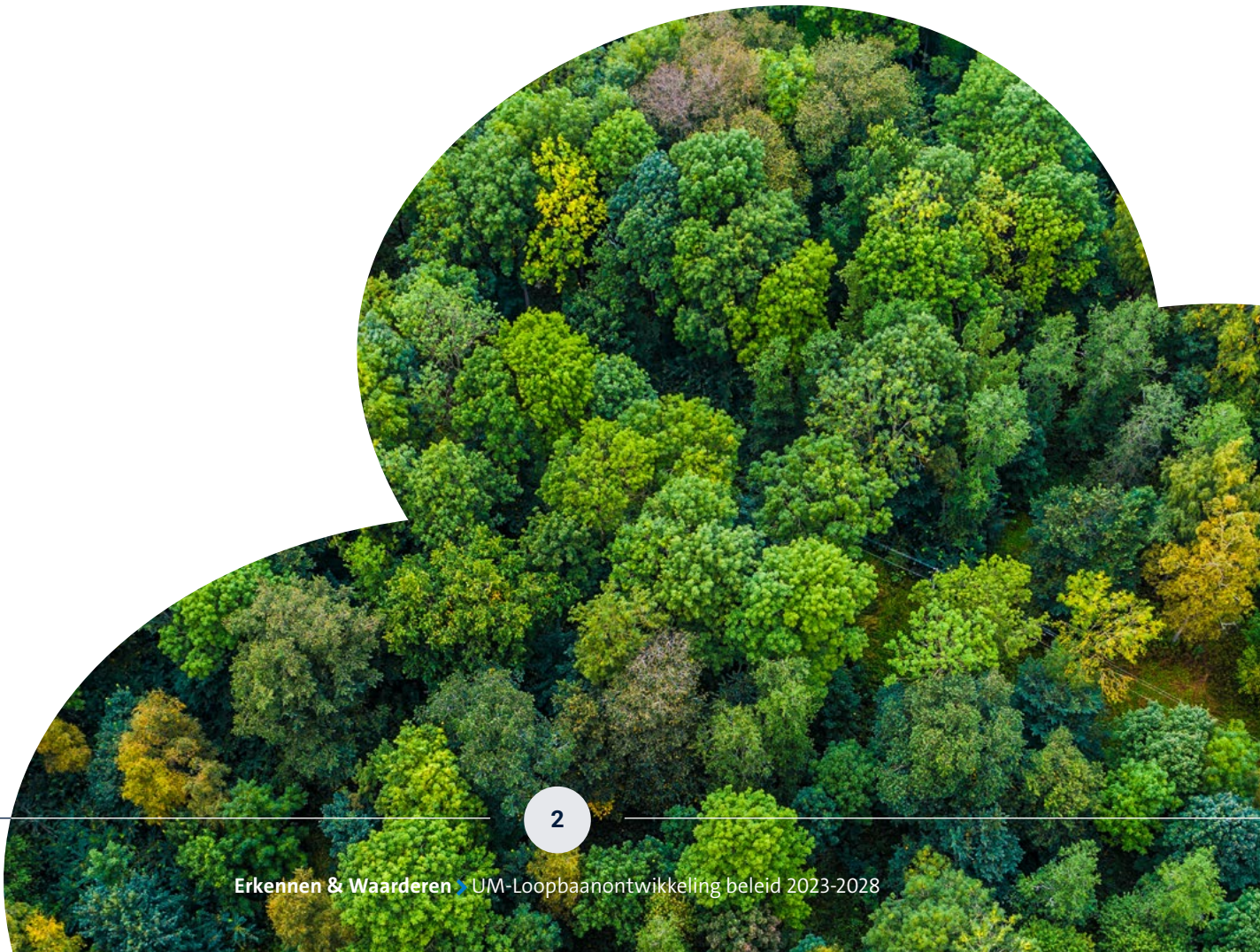
Ruimte
voor ieders
talent



Inhoudsopgave

Ons nieuwe UM-loopbaanontwikkeling beleid –

hoe zijn we hier gekomen?	3
Waar staan we nu?	4
Waar willen we naartoe?	4
Wat hebben we nodig om daar te komen?	6
Wat kunnen we nog meer doen?	9
Aan de slag...	11





Ons nieuwe UM-loopbaanontwikkeling beleid – hoe zijn we hier gekomen?

'Help your employees grow, or watch them go': een citaat dat past bij de huidige arbeidsmarkt-situatie. En tegelijkertijd ook triest als dit herinnering behoeft. Persoonlijke- en professionele ontwikkeling zijn cruciaal om een succesvolle organisatie te zijn waar tevreden medewerkers werken. Onze universiteit vormt een unieke, diverse en getalenteerde gemeenschap. Het is tijd om nog beter te kijken en te onderzoeken hoe we onze leer- en werkcultuur kunnen verbeteren. Om ons daarbij op weg te helpen, is dit nieuwe UM loopbaanontwikkeling beleid ontwikkeld. Dit beleid is vooral gericht op ons ondersteunend personeel, maar staat open voor de hele UM gemeenschap. Onze basis voor dit beleid is een diep vertrouwen in de competenties, vaardigheden en inzet van onze medewerkers. We zien medewerkers die intrinsiek gemotiveerd, betrokken en betrouwbaar zijn. Lange beleidsdocumenten verdwijnen vaak snel in een la en woorden zijn uiteindelijk slechts woorden als er geen invulling aan wordt gegeven. Laten we dus samen zorgen dat dit beleid tot actie leidt, een 'live action beleid'. We starten met het vaststellen van het kader dat richting geeft aan deze acties om onze loopbaan- en groeipaden verder te brengen. Want dat komt jou, je collega's en de universiteit waar we met trots onderdeel van zijn, ten goede. Een beleidsontwikkelingsproces start met het verzamelen van informatie uit verschillende, relevante bronnen, zoals het voeren van gesprekken met diverse groepen medewerkers, andere deskundigen, inspirerende (wetenschappelijke) vakliteratuur, deskresearch en een blik naar buiten. Zo wordt duidelijk wat de sleutelementen zijn voor een succesvol loopbaanontwikkeling beleid. Nog belangrijker, voor het creëren van een cultuur die gevoed en gedreven wordt door ontwikkeling. Dat betekent dat een succesvol beleid voor loopbaanontwikkeling:

1. Wordt afgestemd op de behoeften van de individuele medewerker. Geen one-size-fits-all aanpak;
2. Belemmeringen wegneemt om mee te doen;
3. Het binnenhalen van externe kennis aanmoedigt;
4. Kijkt naar toekomstige personeelsbehoeften en deze kennis beschikbaar stelt voor medewerkers zodat ze hun ontwikkeldoelen daarop kunnen afstemmen;
5. Opleidingen aanbiedt die meegroeien met medewerkers (inspelen op iemands nieuwsgierigheid);
6. Flexibel is, ofwel meten, evalueren en aanpassen;
7. Tijd en geduld vraagt. In de huidige wereld, waarin vooral resultaat telt en 'lange termijn' meestal 'volgende week' betekent, wordt geduld soms op de proef gesteld. Maar om echt een verschil te maken en samen een betere leer- en werkcultuur te creëren, moeten we dat beetje geduld wel opbrengen.

A mind that is stretched by new experiences can never go back to its old dimensions.

Oliver Wendell Holmes Jr.

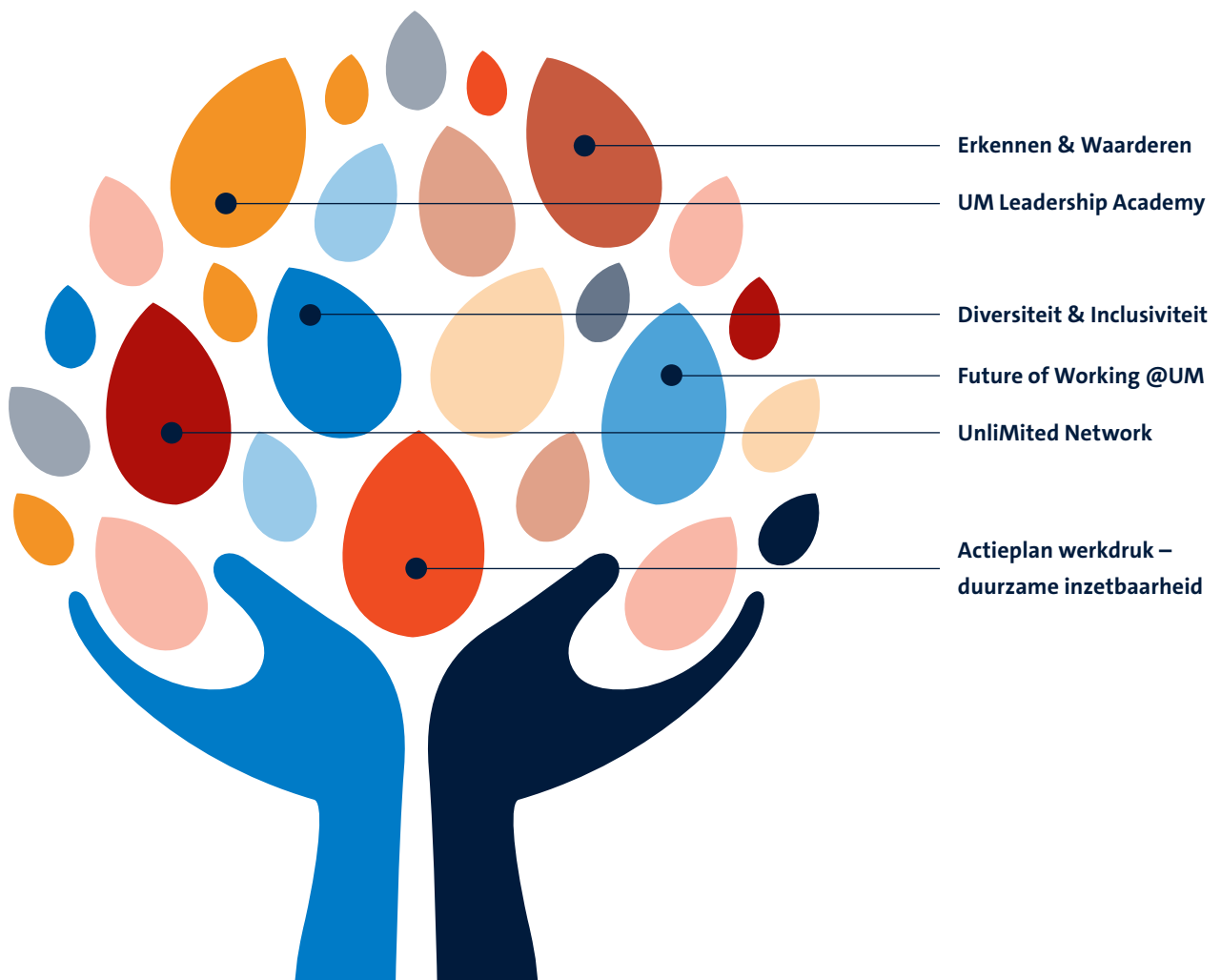
Natuurlijk willen we dat geduld en actie in balans zijn. Dit is misschien het beste samen te vatten in een citaat van Samuel Johnson: *"Nothing will ever be attempted if all possible objections must first be overcome."*



Waar staan we nu?

Om te weten waar we moeten beginnen, moeten we weten waar we vandaan komen en waar we nu staan. Als universiteit zijn we in 40 jaar tijd gegroeid van een universiteit waar 50 mensen startten naar een universiteit waar inmiddels meer dan 25.000 studenten en medewerkers studeren en werken. Deze ontwikkeling laat zien dat onze universiteit niet stilstaat. We houden van vooruitgang en de avontuurlijke geest van waaruit deze universiteit is geboren, klinkt nog steeds door in onze gebouwen. Er zijn te veel ontwikkelingen om hier op te noemen. In onderstaande afbeelding hebben we de meest recente ontwikkelingen weergegeven die in relatie staan tot het loopbaanontwikkeling beleid. Elk 'blad' bevat verschillende (sub)acties, zoals [verkorting van het academisch jaar](#), het verbeteren van de werkdruk, [hybride werken](#) en een geweldig aanbod voor [het ontwikkelen van persoonlijke en professionele leiderschapsvaardigheden](#). Dit overzicht dient als korte herinnering bij de context en de omgeving waarin we dit loopbaanontwikkeling beleid presenteren en willen verwezenlijken.

Waar willen we naartoe?





De volgende vraag is: waar willen we naartoe

Erkennen & Waarderen is een nationaal programma dat de loopbaankansen van wetenschappelijk personeel met uiteenlopende talenten en ambities wil verruimen (voor de visie van de UM op E&W klik je [hier](#)). Tot voor kort was uitblinken in onderzoek vrijwel de enige manier om carrière te maken in de academische wereld. Andere taken, zoals onderwijs, werden daardoor vaak als minder belangrijk gezien omdat ze onvoldoende loopbaankansen boden (op de gebruikelijke ‘verticale’ manier). Erkennen & Waarderen zal hier verandering in brengen. Het daagt ons uit om de manier waarop we naar ontwikkeling kijken, de manier waarop we onze diverse interesses en talenten waarderen

en hoe we loopbaankansen voor onze collega’s creëren, vanuit een vernieuwend perspectief te zien. Zowel op lokaal- als nationaal niveau en ook steeds meer op internationaal niveau. Dit is een enorme en invloedrijke verandering. Omdat ergens begonnen moet worden, lag de nadruk van dit programma, tot nu toe, op wetenschappelijk personeel. Maar de waarden en doelstellingen van dit programma gelden natuurlijk voor alle medewerkers van deze universiteit en zijn relevant voor loopbaanontwikkeling in de hele organisatie. [De bedoeling en de ideeën van Erkennen & Waarderen](#) vormen dan ook de basis van dit nieuwe loopbaanontwikkeling beleid. De behoeften van onze medewerkers zijn leidend voor de manier waarop we invulling hieraan geven.

Find something you love doing and you will never work a day in your life again.

Mark Twain

Samen nemen we (nu al) steeds meer afstand van een organisatie die bol staat van zuilen en silo’s met hoge muren ertussen. In de toekomst willen we een organisatie zijn waarin we – vanuit verschillende vakgebieden – samenwerken aan onze gemeenschappelijke doelen. We volgen geen traditionele loopbaantrajecten meer, maar richten ons veel sterker op kennis, (actuele) vaardigheden en (persoonlijk en professioneel) leiderschap. De loopbaantrajecten van het traditionele functiehuis kunnen nog steeds een optie zijn, maar zijn niet langer de enige manier om onze loopbanen vorm te geven. We streven naar teamwork, tussen de traditionele organisatiepijlers financiën, IT, onderwijsbureaus, Studentenservicecentrum, HR, bibliotheekservices, enz. We dragen samen bij aan een gemeenschappelijk doel: een efficiënte en goedlopende organisatie zijn die uitstekend onderwijs en onderzoek levert en een betekenisvolle impact heeft op de maatschappij. Daarvoor zijn al onze diverse talenten nodig. We willen **de traditionele scheiding van ‘wetenschappelijk personeel’ en ‘ondersteunend personeel’ loslaten. Dat onderscheid past niet bij de moderne universiteit die we willen zijn. We willen al onze professionals beter zien, horen, waarderen en helpen zich te ontwikkelen.** Als we in staat zijn dit onderscheid los te laten en de verantwoordelijkheden van deze universiteit echt samen te dragen, zal het effect gigantisch zijn. We worden een minder bureaucratische en efficiëntere organisatie die meer variatie in werkzaamheden en ontwikkelingsmogelijkheden voor iedere individuele medewerker kan bieden. Werken hieraan kan misschien het beste worden omschreven als een slingerende weg met prachtig uitzicht en keuzes voor stops en go’s langs de route. En gelukkig zitten wij achter het stuur.



Wat hebben we nodig om daar te komen?

Om te beginnen moeten we het hebben over het gegeven dat we zelf achter het stuur zitten. Ons 'live-action' beleid werkt alleen als we het samen *doen*. We hebben al veel tools in handen. En sommige moeten we nog ontwikkelen.

Kort gezegd, willen we dat iedereen met plezier naar het werk komt en het volgende ervaart:

Ik word gezien en ik word gehoord; ik zie en ik luister

Ik word vertrouwd en ik geef anderen vertrouwen

Ik word erkend en erken anderen

Ik voeg waarde toe en ik voel me gewaardeerd

Ik kan hier groeien en me ontwikkelen; ik help anderen te groeien en zich te ontwikkelen

Dit geldt nog niet voor iedereen. En we zullen dit niet elke dag van ons werkend leven bij de UM zo ervaren. Maar laten we ervoor zorgen dat dit wel zo voelt voor het overgrote deel van onze dagen.

Ik word gezien en ik word gehoord; ik zie en ik luister

We moeten samen moeite doen om onze collega's echt te zien en te horen. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar we noemen het toch omdat het zo belangrijk is. Ken jij je collega's die leven en werken met een functiebeperking en weet jij wat ze nodig hebben? Ken je een collega die een lift naar en van het werk goed kan gebruiken? In de drukte van alledag vergeten we vaak even met elkaar te praten. De korte gesprekjes bij de koffieautomaat zijn niet meer vanzelfsprekend omdat bijna iedereen sinds de pandemie hybride werkt. We moeten dus meer moeite doen elkaar te ontmoeten en eenvoudige en creatieve manieren bedenken om op een zinvolle manier toch regelmatig echt samen te zijn. Alle leidinggevenden binnen de UM moeten hiervoor tijd maken door meer teamsessies, (kleine) groepsactiviteiten of wekelijkse check-ins te organiseren. Of gewoon door bepaalde momenten af te spreken om allemaal naar kantoor te komen en samen te lunchen. En laten we leidinggevenden ook een beetje helpen als ze inspiratie nodig hebben op dit gebied.

We willen ook graag wat meer 'vervaging' tussen scheidslijnen. In plaats van schotten tussen afdelingen en vakgroepen hebben we leidinggevenden nodig die af en toe een minder scherpe zienswijze op dat vlak hebben. Deze leidinggevenden weten situaties te creëren die het mogelijk maken om buiten de grenzen van afdelingen en eenheden om samen te werken.

Bovendien moeten we *onzelf* laten zien en horen. Je hoeft geen knipperlicht te dragen of een toeter te gebruiken, maar maak er een gewoonte van om met je collega's in gesprek te gaan, te delen waar je aan werkt. En vraag minstens een keer per jaar feedback aan je leidinggevende en je collega's. Je hebt recht op constructieve feedback en het is jouw plicht deze feedback actief te verzamelen.

A person going nowhere can be sure of reaching his destination. Take the first step in faith. You don't have to see the whole staircase – just take the first step.

Martin Luther King, Jr.



Gun het jezelf om ook op deze manier professioneel en persoonlijk vlak te groeien. Plan je jaarlijkse ontwikkelingsgesprek; dat kun je ook twee (of drie of...) keer per jaar doen. Gebruik deze tijd om over je ontwikkeling na te denken en je erop voor te bereiden. Een eenvoudige manier om feedback te verzamelen is je collega's, klanten, leidinggevende te vragen een paar vragen te beantwoorden, zoals:

- › Wat moet ik blijven doen?
- › Waar moet ik mee stoppen?
- › Waar moet ik mee starten?
- › Wat waardeer je in mij en in de manier waarop ik mijn werk doe?
- › Wat is je belangrijkste tip/advies voor mij?

Dit lijkt eenvoudig en misschien doe je dit al. Toch is er altijd ruimte voor verbetering. Iedereen heeft waarschijnlijk weleens ervaren dat een kleine verandering soms groot verschil kan maken.

Trust is the highest form of human motivation.

Stephen Covey

Ik word vertrouwd en ik geef anderen vertrouwen

In de strategie van de UM en in onze visie op leiderschap is leiden met vertrouwen een sleutelement. Niet altijd gemakkelijk in de praktijk, omdat je de controle uit handen moet geven en we hebben juist graag alles onder controle. De eindverantwoordelijkheid dragen in een leidinggevende functie kan voelen alsof je alles onder controle moet hebben. En dan vragen wij je dat los te laten en erop op te vertrouwen dat anderen het onder controle hebben. We zijn het er waarschijnlijk allemaal over eens dat we op dit vlak wat meer ondersteuning kunnen gebruiken. De UM Leadership Academy neemt daarom leren leiden

met vertrouwen op in al haar programma's. Zij zal dit ook aanbieden aan onze collega's die geen leidinggevende functie hebben, omdat we allemaal moeten leren elkaar meer te vertrouwen. Reflecteren, bewustwording creëren en inzichten tot je nemen is de eerste stap. De tweede stap is dit in praktijk brengen. Op dat gebied moeten we elkaar helpen. Vertrouwen geldt niet alleen voor een leidinggevende richting een medewerker, maar ook van de ene collega (leidinggevende) naar de andere collega (leidinggevende) en van een medewerker naar een leidinggevende. Vertrouwen is een cruciale succesfactor die soms nog ontbreekt in onze organisatie.

Ik word erkend en ik erken anderen

Erkenning en waardering voor ons werk is van grote waarde. De meesten van ons hoeven niet elke dag de hemel in geprezen te worden. Toch is dat af en toe is wel fijn en ook nodig. De pandemie heeft ons bijvoorbeeld geleerd om erkenning beter tot zijn recht te laten komen. We zien dat zelfs een simpel maar oprecht 'dankjewel' al een verschil kan maken. Maar dit kan nog beter. We stellen voor om een manier te bedenken waarop het voor ons gemakkelijker wordt om onze dank of respect uit te drukken. *Zie het gedeelte 'Wat kunnen we nog meer doen?' voor meer inspiratie.*



Ik voeg waarde toe en ik voel me gewaardeerd

Betekenisvol werk doen vinden we allemaal belangrijk. Onze kerntaken als universiteit zijn onderwijs en onderzoek. Om onderwijs en onderzoek mogelijk te maken en te vergemakkelijken, hebben we voldoende ondersteunende medewerkers nodig om dit werk te doen en de kerntaken op het gewenste niveau uit te voeren. We kunnen geen universiteit zijn zonder ons wetenschappelijk personeel, maar we zijn ook nergens zonder ons ondersteunend personeel. Elke medewerker voegt zijn eigen waarde toe aan onze gemeenschappelijke doelen. Samen moeten we ervoor zorgen dat we deze waarde inzien en waardering en respect voor elkaars werk tonen. Daar is niet zo veel voor nodig. We hebben het in eigen hand om die noodzakelijke verbinding tot stand te brengen. Wat we bijvoorbeeld beter kunnen doen, is verwachtingen naar elkaar uitspreken en tegen elkaar zeggen wanneer we hier wel en niet aan (kunnen) voldoen. Soms vermijden we dit gesprek. Maar we zijn het aan onszelf en aan elkaar verplicht een professionele omgeving te creëren waarin we waardering en opbouwende kritiek kunnen delen als dat nodig is.

We must become the change we want to see.

Mahatma Gandhi

What would you attempt to do if you knew you would not fail?

Dr Robert Schuller

Ik kan hier groeien en me ontwikkelen; ik help anderen te groeien en zich te ontwikkelen

Het citaat hiernaast van Robert Schuller is heel bekend. Hoe zie je jouw toekomst? En hoe kan de UM je helpen om je doelen te bereiken? Laten we het 'zelf achter het stuur zitten' niet vergeten. Jij bepaalt je groeipad. De UM kan je daarin faciliteren in de vorm van: opleiding, coaching, mentoring, modules, inspirerende conferenties, werkbezoeken of uitwisselingen met andere organisaties. Het is een uitdaging om alle initiatieven onder de aandacht te brengen bij onze medewerkers. Dus praat met het Staff Career Centre, je leidinggevende, collega's en/of je HR-adviseur over mogelijkheden die je kunnen helpen te blijven groeien en ontwikkelen.



Wat kunnen we nog meer doen?

Bovenstaande laat ons zien dat veel van de verandering die we zoeken binnen handbereik ligt: in ons gedrag, in de manier waarop we met ons werk, met onszelf- en met de mensen om ons heen omgaan. Eén generieke beleidsmaatregel, bijvoorbeeld het invoeren van een individueel ontwikkelbudget, leidt niet automatisch tot (meer) eigenaarschap. Net zoals alleen het aanbieden van een loopbaanplatform niet direct tot meer interne mobiliteit leidt. Alleen wanneer aan meerdere 'knoppen' gedraaid wordt, op verschillende niveaus (organisatie, team, medewerker) en in harmonie met elkaar, komt échte verandering tot stand.

Gelet op het bovenstaande en op wat ieder van ons zelf kan doen en verbeteren, volgt hier een lijst van 'knoppen waaraan gedraaid kan worden' op organisatorisch niveau (om te beginnen):

- Wij stellen voor te **verplichten dat ieder van ons elk jaar investeert in een professionele ontwikkelingsactiviteit (ten minste één, meer is welkom) in overeenstemming met onze cao (art. 6.11)**. Dit kan variëren van een compleet programma tot een bijeenkomst met een L&D-adviseur, een conferentie, of een cursus van een halve dag om expertise en kennis over een bepaald onderwerp te vergroten (en je ontwikkelingsdagen te gebruiken die je al hebt!). Volgens onze cao heeft elke medewerker zowel het recht als de plicht om in zijn ontwikkeling te investeren. De werkgever is verplicht dit te faciliteren (art. 6.10). Wij stellen voor om **voor elke medewerker een individueel jaarlijks ontwikkelingsbudget vast te stellen (voor kleinere activiteiten) en budgettaire ruimte te creëren voor opleiding en ontwikkeling binnen elke eenheid (overeenkomstig CAO art. 6.10)**. Zorg ervoor dat je het tijdens je ontwikkelingsgesprekken met je leidinggevende hebt over hoe je dit budget wilt besteden en bespreekt hoe het je kan helpen om te groeien. Het ene jaar hoeft je misschien niet het hele budget te gebruiken, het andere jaar heb je wat meer nodig. We kunnen ook kijken naar teamontwikkelingsbudgetten, waarbij je leidinggevende, je collega's en jij de verschillende ontwikkelingsbehoeften binnen een team in een bepaalde periode bespreken en keuzes maken op het gebied van teamontwikkelingsactiviteiten.
- De mogelijkheden die bijvoorbeeld het cao-keuzemodel biedt, zijn aan herziening toe. We stellen voor om te onderzoeken of we in dit model (of op een andere manier, als dit niet past) een meer ontwikkelingsgericht aanbod kunnen opnemen zoals een literatuurbudget, een bijdrage aan uitwisselingsactiviteiten of studiereizen, enz. Een manier om waardering voor ontwikkeling te tonen en beter te faciliteren.
- We zullen onderzoeken of we een **'beloningsprogramma'** kunnen opzetten, waarmee leidinggevenden prestatiegerichte beloningen aan collega's kunnen toekennen. Met een dergelijk systeem kun je bijvoorbeeld ook kaarten en berichten sturen; zowel persoonlijk als openbaar zodat anderen kunnen zien dat je je collega waardeert. Een nieuwe manier om ons respect en onze waardering aan elkaar te laten op een persoonlijke, openbare en/of financiële manier.
- Speciale aandacht is nodig **voor het stimuleren en belonen van teamwork tussen afdelingen en vakgebieden/groepen**. We kunnen niet langer in traditionele zuilen werken. Om ons werk goed te doen, moeten afdelingen samenwerken. We zien al een aantal goede voorbeelden, zoals de inspanningen op het gebied van onderwijslogistiek, maar we kunnen nog meer doen. We moeten



kijken hoe we teamwork kunnen stimuleren en belonen, als team maar bijvoorbeeld ook door teamwork onderdeel te maken van prestatiebeoordelingen.

- › Elke afdeling/vakgroep/faculteit/servicecentrum moet een overzicht hebben van zijn eigen functiehuis: de manier waarop de afdelingen en teams zijn georganiseerd en welke taken waar worden uitgevoerd. Laten we deze in kaart brengen, zodat je gemakkelijk mogelijkheden kunt vinden op basis van je vaardigheden en competenties. **Medewerkers moeten een beter beeld krijgen van de banen die er zijn in de organisatie.** Het is voor een individuele medewerker maar al te vaak onbekend welke mogelijkheden er zijn in onze grote organisatie. Door een betere transparantie kunnen bewustzijn en mobiliteit worden vergroot. En misschien zijn er meer ideeën over hoe we meer transparantie in mogelijkheden kunnen bieden?
- › Hoe geweldig zou het zijn als **we andere universiteiten en organisaties vaker konden bezoeken om te leren hoe zij in vergelijkbare gebieden te werk gaan?** Dit zorgt voor inspiratie, nieuwe perspectieven en ideeën om ons werk te verbeteren. We willen graag onderzoeken hoe we dit meer en beter kunnen faciliteren voor onze medewerkers (natuurlijk op een duurzame manier). En misschien zijn er meer ideeën om de 'blik van buiten' beter en meer 'naar binnen' te brengen in ons werk?
- › We werken momenteel **met detacheringconstructies** binnen onze organisatie. Dit is eigenlijk bedoeld om mobiliteit tussen verschillende organisaties te stimuleren, niet binnen één werkgever. We maken nu soms ingewikkelde afspraken over terugkeergaranties en financiële factoren zoals verlofstuwmeren. Deze afspraken belemmeren soms ook de interne mobiliteit meer dan dat ze deze stimuleren. Daarom moeten we betere afspraken maken om de interne mobiliteit van medewerkers te faciliteren.
- › Wij bieden al **veel ontwikkelingsmogelijkheden**, maar te weinig medewerkers maken daar gebruik van. Dat kan zijn omdat we het aanbod moeten aanpassen en ontwikkelen, maar misschien ook omdat medewerkers er te weinig van afweten. Een betere zichtbaarheid op ons nieuwe intranet is een prioriteit als ook een bredere communicatieaanpak die medewerkers beter weet te bereiken. Een idee is om te onderzoeken of we ook een 'sabbatical' kunnen aanbieden aan ons ondersteunend personeel. Meer tijd krijgen om te besteden aan opleiding en ontwikkeling kan een vruchtbare manier zijn onze 'duurzame inzetbaarheid' te verbeteren. Meer en andere ideeën welkom natuurlijk.
- › **Soms kan een mentor die bij een andere afdeling werkt binnen deze grote universiteit een frisse blik op je ontwikkeling meegeven.** Neem contact op met je HR-adviseur, het Staff Career Centre of je leidinggevende om je te helpen een mentor te vinden. Je kunt een officiële afspraak maken of gewoon eens een kopje koffie drinken en ideeën uitwisselen. We zullen een (digitale) manier bedenken om vraag en aanbod bij elkaar te brengen, wellicht via ons vernieuwde intranet. We zullen kijken op welke manier we deze ontmoetingsmomenten kunnen faciliteren, bijvoorbeeld met een lunch- of koffiebijdrage. En als je mentor wilt zijn voor een van onze (nieuwe) collega's, laat het je HR-adviseur of leidinggevende dan ook weten.
- › **Waar zijn onze traineeships?** We zijn een onderwijsinstelling en toch ontbreken traineeshipprogramma's in veel van onze afdelingen. In de huidige arbeidsmarkt is de behoefte aan interne opleiding groot. Laten we samen onderzoeken hoe we traineeships kunnen opzetten voor afgestudeerden in verschillende vakgebieden, bijvoorbeeld beleid, financiën, HR, IT, recht of de ondersteunende kantoren.



Aan de slag...

We hopen dat bovenstaande je ideeën en inspiratie heeft gegeven om zelf aan de slag te gaan. Of het nu gaat om het afstemmen met je collega's, het actief verzamelen van feedback, het eindelijk plannen van dat ontwikkelingsgesprek met je leidinggevende, het vinden van een mentor of het inschrijven voor die opleiding die je van plan was te gaan doen: laten we samen een begin maken.

1. We beginnen met het organiseren van een 'World Café' om bovenstaande thema's uit te werken. We vragen aan de directeuren om een aantal medewerkers binnen de eigen eenheid uit te nodigen om in een informele setting samen te werken rondom het nieuwe loopbaanontwikkeling beleid. Om tot gedeelde (nieuwe) inzichten te komen, focus aan te brengen en om (beleids)keuzes te prioriteren/maken. Laat je directeur dus weten of je mee wilt doen! Daarnaast willen we via een World Café zorgen voor een goede organisatie brede kick-off die onze leidinggevenden faciliteert om een goede dialoog te kunnen voeren binnen hun afdeling en aandacht te geven aan de Erkennen & Waarden filosofie voor alle medewerkers van de UM. Het Staff Career Centre en de HR-adviseurs helpen bij het voorbereiden en faciliteren van dit World Café.
2. Vervolgens organiseert elke faculteit en elk servicecentrum een 'start and go' bijeenkomst om dit beleid te introduceren, te bespreken en te vertalen naar behoeften en wensen van individuele medewerkers, team of afdeling. Breng al deze behoeften in kaart en maak samen een actieplan over wat als eerste, als tweede, enz. moet worden gedaan. Maak ook een agenda om dit beleid voor loopbaanontwikkeling (minstens) twee keer per jaar te bespreken. Je moet met elkaar in gesprek blijven en kijken hoe het gaat. Het Staff Career Centre en de HR-adviseur kunnen hulp bieden om deze bijeenkomsten voor te bereiden en te faciliteren.
3. In 2023 en de jaren daarna is ons doel om elk jaar minstens twee nieuwe beleidsinitiatieven uit te werken die onze loopbaanmogelijkheden stimuleren en verder vormgeven. Uit bovenstaande lijst of – als nieuwe ideeën en voorstellen ontstaan – ontwikkelen we alternatieven.

Het is misschien opgevallen dat we wel houden van een mooi citaat.
Tot slot deze zeer belangrijke:



*May your choices
reflect your hopes,
not your fears*

Nelson Mandela