



Programma van eisen voor een professioneel loopbaanadvies aan Nederlandse universiteiten

Den Haag, juni 2014

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Aanpak.....	1
1.3 Leeswijzer	2
2. HET LOOPBAANADVIESTRAJECT	4
2.1 De voorbereiding	4
2.2 Maatwerk in het traject.....	4
2.3 Borgen van de kwaliteit van de trajecten	5
3. DE LOOPBAANSCAN	8
3.1 Borging kwaliteit.....	8
3.2 Bevorderen professioneel gebruik	8
3.3 Inpassen in het loopbaanadviesraject	9
4. DE ADVISEUR	10
4.1 Benodigde kwalificaties en competenties	10
4.2 Professionele ontwikkeling	10
4.3 Lidmaatschap beroepsvereniging en certificering	11
5. UITBESTEDEN VAN LOOPBAANADVIES	13
6. RANDVOORWAARDEN	15

1. Inleiding

In de CAO NU 2011-2013 (artikel 6.5) is vastgelegd dat medewerkers met een dienstverband voor bepaalde tijd van twee jaar of meer het recht hebben om op kosten van de werkgever een loopbaanadvies in te winnen bij een professionele organisatie. Werknemers met een dienstverband voor onbepaalde tijd hebben minimaal eenmaal per vijf jaar recht op een loopbaanadviesgesprek met een deskundige op dit gebied.

Universiteiten kunnen ervoor kiezen deze loopbaanbegeleiding (1) buiten de eigen organisatie te beleggen door deze dienst in te kopen bij externe aanbieders (externe loopbaanbegeleiding) of (2) zelf aan te bieden binnen de eigen organisatie, bijvoorbeeld door zelf loopbaanadviseurs aan te stellen (interne loopbaanbegeleiding). In beide situaties is het van belang dat universiteiten ervoor zorgen dat de kwaliteit van het loopbaanadvies geborgd is.

Dit programma van eisen voor een professioneel loopbaanadvies is een hulpmiddel voor universiteiten om de kwaliteit van hun loopbaanadvies onder de loep te nemen en bevat handreikingen om de kwaliteit van deze dienstverlening te behouden danwel verder te verbeteren.

1.1 Aanleiding

Sociale partners in het WO hebben in de CAO NU 2011 – 2013 afspraken gemaakt in het kader van duurzame inzetbaarheid. Eén van deze afspraken betreft het opstellen van een programma van eisen voor een professionele loopbaanscan. In het CAO-akkoord staat hierover:

"Partijen hechten aan een goede ondersteuning voor de medewerkers bij het ontwikkelen en realiseren van loopbaanplannen. De cao kent ex. artikel 6.5 het recht op periodiek loopbaanadvies. Partijen willen de toegankelijkheid hiervan in sterkere mate faciliteren. In opdracht van partijen wordt met inschakeling van het Sociaal fonds voor de Kennissector SoFoKles een programma van eisen opgesteld voor de professionele loopbaanscans."

De loopbaanscan kan onderdeel zijn van een loopbaanadviestraject en het is van belang dat het hele traject goed verloopt. De regiegroep heeft deze opdracht daarom vertaald naar een project waarin niet alleen wordt gekeken naar de loopbaanscan, maar naar het hele loopbaanadviestraject en de rol van de loopbaanadviseur in dit traject.

1.2 Aanpak

Om te komen tot een programma van eisen dat herkenbaar en bruikbaar is voor de universiteiten, is in opdracht van SoFoKleS een inventarisatie uitgevoerd onder loopbaanadviseurs en P&O-professionals aan universiteiten. De inventarisatie was gericht op het in kaart brengen van de wijze waarop de loopbaanadviestrajecten en de functie van loopbaanadviseur in de sector worden ingevuld en welke instrumenten worden gebruikt. Zo kan worden aangesloten en voortgebouwd op de bestaande praktijk en gebruikte instrumenten in de sector.

De uitkomsten van de inventarisatie zijn vervolgens teruggekoppeld tijdens de expertmeeting op 27 maart 2014 met 13 loopbaanadviseurs en P&O-professionals van 8 universiteiten die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Tijdens deze expertmeeting is aan de deelnemers tevens gevraagd om hun input te geven voor het op te stellen programma van eisen voor een professioneel loopbaanadvies.

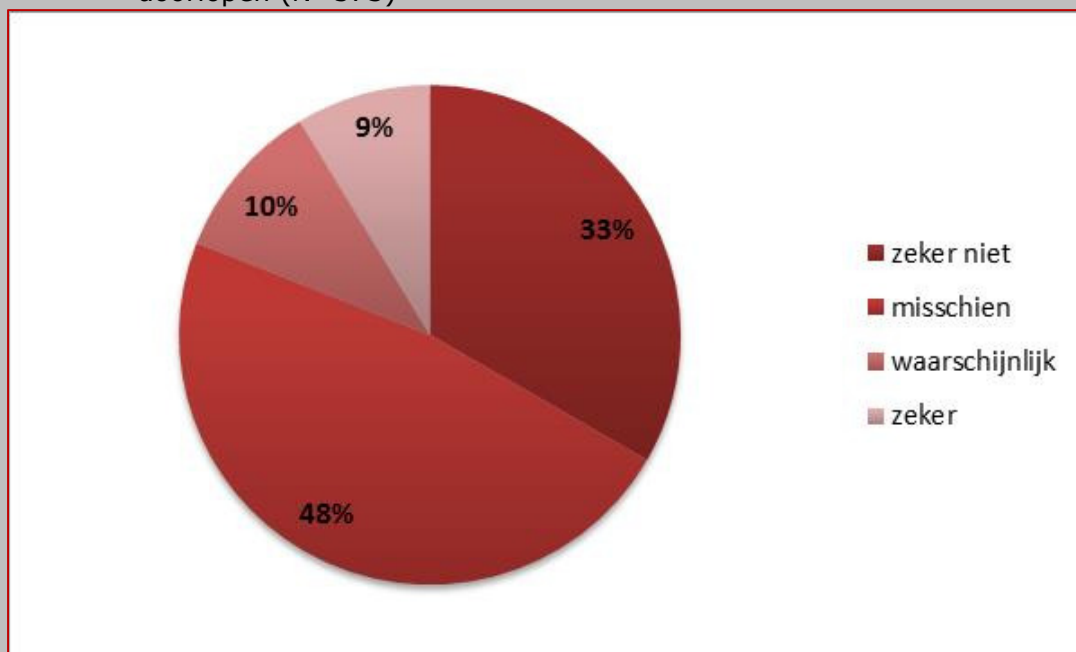
Gebruik van loopbaanadvies door medewerkers aan Nederlandse universiteiten

Uit een enquête onder *medewerkers* van Nederlandse universiteiten blijkt dat ruim drie kwart (van de 679 respondenten) aangeeft het (zeer) belangrijk te vinden dat werknemers de mogelijkheid krijgen aangeboden vanuit de werkgever om een loopbaanadviestraject te volgen bij een loopbaanadviseur.

14% van de respondenten (n=95) heeft in de afgelopen drie jaar ook daadwerkelijk gebruik gemaakt van deze mogelijkheid om een loopbaanadviestraject te doorlopen. Dit traject is volgens bijna drie kwart van de respondenten begeleid door een loopbaanadviseur van de eigen universiteit (een interne loopbaanadviseur).

Van de respondenten die in de afgelopen drie jaar *geen* gebruik van hebben gemaakt van deze mogelijkheid (n=573), geeft bijna één vijfde aan in de komende drie jaar hier *waarschijnlijk* of *zeker* gebruik van te willen maken. Bijna de helft geeft aan hier *misschien* gebruik van te gaan maken. Een derde geeft aan de komende drie jaar *zeker niet* gebruik te maken van de mogelijkheid om een loopbaanadviestraject te doorlopen (zie figuur 1).

Figuur 1: Mate waarin medewerkers in het WO in de komende drie jaar gebruik verwachten te maken van de mogelijkheid om een loopbaanadviestraject te doorlopen (N=573)



1.3 Leeswijzer

In het vervolg van deze handreiking staat beschreven hoe universiteiten de kwaliteit van hun loopbaanadvies kunnen bevorderen.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het leveren van kwaliteit bij maatwerk in het loopbaanadviestraject. Vragen die aan de orde komen, zijn: Hoe maken loopbaanadviseurs per individueel traject een geschikte selectie uit de verschillende instrumenten en opdrachten? In welk stadium van het traject worden de verschillende instrumenten en opdrachten ingezet? En hoe stemmen loopbaanadviseurs de gebruikte instrumenten en opdrachten in het traject op elkaar af?

De loopbaanscan - één van de instrumenten die kan worden ingezet in het loopbaanadviestraject - komt in hoofdstuk 3 aan bod. Er staat beschreven hoe de kwaliteit en een professioneel gebruik van de loopbaanscan kan worden geborgd.

In hoofdstuk 4 komt aan de orde hoe universiteiten kunnen borgen dat de kwaliteit van de loopbaanadviseurs op niveau is en blijft. In dit hoofdstuk komen de kwalificaties en competenties van loopbaanadviseurs, hun verdere professionalisering en de rol van de beroepsverenigingen en het CMI aan de orde.

In hoofdstuk 5 staat beschreven waar op gelet dient te worden bij het uitbesteden van loopbaanadvies aan externe aanbieders.

De handreiking sluit af met een hoofdstuk over randvoorwaarden die van belang zijn voor een optimaal gebruik en effect van loopbaanadvies (hoofdstuk 6).

2. Het loopbaanadviestraject

Een loopbaanadviestraject is maatwerk. Iedere cliënt krijgt een persoonlijk passend traject aangeboden. Voor het leveren van kwaliteit bij maatwerk zijn een goede voorbereiding, een passende invulling van het traject en het borgen van de kwaliteit van de trajecten van belang.

2.1 De voorbereiding

Een goede voorbereiding van belang om het traject af te kunnen stemmen op de individuele cliënt (maatwerk) en voor een goed verloop van het traject. Daarbij zijn de volgende stappen van belang:

1. Een intakegesprek waarin de volgende aspecten aan de orde komen:
 - Verhelderen van de vraagstelling van de cliënt.
 - Duidelijke afspraken maken over de rol van de loopbaanadviseur en de rol van de cliënt: de loopbaanadviseur faciliteert en de cliënt is zelf verantwoordelijk en managet zijn/haar eigen traject.
 - Het managen van verwachtingen van de cliënt (bijvoorbeeld over de ervaren vrijblijvendheid, of het uit handen geven van de hulpvraag).
 - De cliënt informeren over de vertrouwelijkheid van informatie uit het traject.
 - Afstemmen over de wijze waarop over de uitkomsten van het loopbaanadviestraject gerapporteerd en gecommuniceerd zal gaan worden naar derden (bijvoorbeeld de opdrachtgever).
2. Opstellen van een opdrachtbeschrijving of offerte voor het loopbaanadviestraject waarin de volgende punten worden vastgelegd:
 - de doelstelling,
 - mogelijk te verwachten resultaten,
 - de werkwijze,
 - tijdsplanning,
 - de wijze van rapporteren en terugkoppeling van informatie, en
 - kosten en betalingswijze.
3. *Indien cliënten zijn doorverwezen naar de loopbaanadviseur:* Afstemming met de opdrachtgever (bijvoorbeeld de leidinggevende of een personeelsadviseur) over diens rol en bijdrage tijdens het traject, de wijze van rapporteren en de vertrouwelijkheid van de informatie uit het traject.

2.2 Maatwerk in het traject

Hoewel een loopbaanadviestraject maatwerk is, zijn de volgende onderdelen te onderscheiden in het traject:

1. Het traject bestaat doorgaans uit twee fasen:
 - a) Een zelfanalyse (Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik?).
 - b) Arbeidsmarktoriëntatie en -benadering.
2. De gesprekken tussen de cliënt en de loopbaanadviseur vormen de rode draad van het loopbaanadviestraject.
3. Gedurende het traject stelt de cliënt doorgaans een plan van aanpak op (inclusief tijdspad) en ondersteunt de loopbaanadviseur de cliënt bij het uitvoeren van dit plan van aanpak.

4. Het traject wordt afgesloten met een eindgesprek.

Daarnaast stelt de loopbaanadviseur per individueel loopbaanadviestraject een passend pakket aan instrumenten en opdrachten samen, bijvoorbeeld op basis van:

- het type vraag dat de cliënt heeft met betrekking tot de loopbaan;
- het huidige vakgebied of de loopbaanfase van de cliënt;
- de fase van het loopbaanadviestraject waarin de cliënt zich bevindt (zelfanalyse, arbeidsmarktorientatie, arbeidsmarktbenadering).

2.3 Borgen van de kwaliteit van de trajecten

Loopbaanadviseurs kunnen de kwaliteit van de op maat samengestelde trajecten borgen door:

- a) De invulling van de trajecten af te stemmen met collega loopbaanadviseurs (collegiale toetsing).
- b) De invulling van de trajecten af te stemmen met de betrokkenen binnen de organisatie (zoals de cliënten, leidinggevenden van cliënten en HRM-adviseurs).
- c) Af te stemmen en samen te werken met ander HRM-onderdelen binnen de universiteit (bijvoorbeeld het onderdeel trainingen en opleidingen), bijvoorbeeld om de bekendheid met elkaars diensten te bevorderen.
- d) Cliënten tijdig naar een externe aanbieder te verwijzen, als blijkt dat het traject intern niet goed verloopt.

Universiteiten kunnen loopbaanadviseurs ondersteunen bij het leveren van kwaliteit bij maatwerk door:

- e) Hulpmiddelen te ontwikkelen, bijvoorbeeld een stroomschema als hulpmiddel bij bepalen van maatwerk of een checklist van wat in het loopbaanadviestraject *moet* en wat *optioneel* is.
- f) De loopbaanadviestrajecten te laten evalueren. De evaluatie kan informatie opleveren over de begeleiding door de loopbaanadviseur, de verschillende stappen/onderdelen in het traject, de gebruikte instrumenten en opdrachten, de resultaten en opbrengsten van het traject en de (voorgenomen) vervolgstappen na afronding van het traject. Deze informatie kan gebruikt worden voor:
 - eventuele bijstellingen/verbeteringen in het loopbaanadviestraject,
 - eventuele aanpassingen in de gebruikte instrumenten en opdrachten,
 - verdere professionalisering van de loopbaanadviseur, en
 - terugkoppeling aan het management (sturingsinformatie).

Schema aanpak loopbaanbegeleiding Universiteit Maastricht

In onderstaand overzicht staat weergegeven hoe de universiteit van Maastricht de aanpak van de eigen loopbaanbegeleiding heeft beschreven. Uitgangspunten bij deze aanpak zijn, dat (1) de cliënt zijn eigen loopbaan moet/wil managen, (2) de cliënt zelf de regie voert op basis van de inhoud loopbaanbegeleiding, en (3) het hier niet om lineair maar om een cyclisch proces gaat.

Persoonlijk profiel.	Werkplekprofiel.
<p>In dit kader is het van belang dat u aan de arbeidsmarkt duidelijk kunt maken wat u te bieden heeft.</p> <p>Elementen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uw kennis, opgedaan via initiële opleiding, aanvullende scholing en (reflectie op) werkervaring.• Uw vaardigheden. Enerzijds het vermogen uw kennis te operationaliseren, anderzijds alles wat met uw persoonlijke vaardigheden (sociale en communicatieve) te maken heeft	<p>In dit kader bepaalt u welke (soort) functies het best bij u passen. U gaat in op een aantal thema's.</p> <p>Thema's:</p> <ul style="list-style-type: none">• Geografische mobiliteit. Bent u regionaal gebonden of 'global' inzetbaar?• Beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt, parttime of fulltime.• Het werk- en denkniveau waarop u functies ambieert.• Salariswensen.• Is er sprake van fysieke of psychische

<p>alsmede IT- en taalvaardigheden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uw persoonlijke eigenschappen in relatie tot arbeid; de wijze waarop uw karakter zich in werksituaties manifesteert. Uw persoonlijke waarden in relatie tot werk. • Uw ambitie en motivatie, uw persoonlijke drijfveren om op de arbeidsmarkt te presteren. <p>Om hier een duidelijk beeld van te krijgen beschikt u over 3 mogelijke bronnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uw eigen inzichten, zelfkennis. • Uw omgeving (weet meer van u dan u denkt). • Elke vorm van loopbaanadviserend psychologisch onderzoek of assessment. <p>Resultaat: U hebt een goede en realistische inschatting van uw sterke/zwakke kanten en van uw ontwikkelingsmogelijkheden. De hieruit verkregen inzichten vormen de basis voor initiatieven inzake voortzetting van uw loopbaan intern of extern en tevens voor de documenten (brief/cv) en de persoonlijke presentatie waarmee u de (interne) arbeidsmarkt benadert.</p>	<p>beperkingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorkeur voor Profit of non-profitorganisaties. • Specifieke branches. • Voorkeur voor structuur en omvang van organisaties. • Voorkeur voor cultuur in organisaties. • Welke competenties, persoonlijke kwaliteiten wilt u in ieder geval etaleren in uw werk? • Verwachtingen t.a.v. werkomstandigheden. • Welke persoonlijke waarden wilt u in uw werk graag gerealiseerd zien ? • Wat zijn naast uw intrinsieke motivatie externe factoren die het beste in u oproepen? • Wat is uw functionele mobiliteit, welke soort functies passen het best bij uw profiel (expert-ondersteuner-manager-etc)? • Leefstijl, welke plek neemt arbeid in uw leven in, wat is voor u de relatie tussen werk en kwaliteit van leven? <p>Resultaat: U hebt zicht op de mogelijke richtingen en functies waarin u uw loopbaan wilt voortzetten. Met behulp van deze inzichten benoemt u zo concreet mogelijk uw werkplekprofiel en vertaalt u dit in functies, potentiële werkgevers of interne doorstroommogelijkheden.</p>
<p>Persoonlijke presentatie.</p> <p>In dit onderdeel staan we stil bij de wijze waarop u zich mondeling aan de arbeidsmarkt presenteert in (open) sollicitatie- en netwerkgesprekken. Bij interne mobiliteit betreft dit functionerings- en beoordelingsgesprekken of andere initiatieven (POP).</p> <p>Resultaat: U bent zich bewust van de persoonlijke impact van uw wijze van communiceren op uw gesprekspartners en bent in staat mede sturing te geven aan een sollicitatie- of loopbaangesprek.</p>	<p>Strategieën (interne) arbeidsmarkt-benadering.</p> <p>De zes belangrijkste strategieën om extern een baan te vinden zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solliciteren op vacatures; • Open solliciteren; • Netwerken; • Gebruik maken van de bemiddelingsmarkt; • Starten als zelfstandige, freelancer, ondernemer; • Social Media. <p>Wanneer u kiest voor interne mobiliteit is het van belang stil te staan bij het inzetten van HRM-instrumenten als functionerings- en beoordelingsgesprekken, training en scholing, persoonlijke ontwikkeling.</p> <p>Met behulp van deze inzichten ontwikkelt u een plan van aanpak om uw doelen te realiseren.</p> <p>Resultaat: U beheerst de diverse strategieën om intern dan wel extern een nieuwe baan te vinden.</p>

Opbrengsten van loopbaanadvies

Over de opbrengsten van loopbaanadvies is nog nauwelijks informatie beschikbaar. In een enquête onder universitair personeel is een aantal vragen opgenomen over het gebruik en de opbrengsten van loopbaanadviestrajecten. Aan de 95 (van de 679) respondenten die hebben aangegeven in de afgelopen drie jaar een loopbaanadviestraject te hebben doorlopen, is gevraagd hoe zij verschillende onderdelen van het loopbaanadviestraject waarderen en wat het hen heeft opgeleverd.

Uit de resultaten blijkt dat zij het traject als geheel en de gebruikte instrumenten en methoden beoordelen met een gemiddeld rapportcijfer van respectievelijk 6,5 en 6,4. De begeleiding door de loopbaanadviseur wordt gewaardeerd met gemiddeld een 6,9. Verder geeft meer dan de helft van de respondenten aan dat door het loopbaanadviestraject hun zelfkennis is toegenomen (69%) en zij meer initiatief nemen in de eigen loopbaan (56%; zie tabel 1).

Tabel 1: Opbrengsten van het loopbaanadviestraject volgens medewerkers aan universiteiten (n=95)

Door het loopbaanadviestraject...	(helemaal) mee eens
...is mijn zelfkennis toegenomen (Wie ben ik? Wat kan ik?)	69%
...neem ik zelf meer initiatief in mijn loopbaan	56%
...heb ik een beter beeld van hoe mijn loopbaan eruit zou kunnen zien en hoe ik dit kan bereiken	41%
...heb ik het gevoel dat ik mijn loopbaan meer in eigen hand heb	39%
...is mijn kennis van de arbeidsmarkt toegenomen	23%

3. De loopbaanscan

Een loopbaanscan kan een onderdeel zijn van een loopbaanadviestraject. Een loopbaanscan is een instrument waarmee cliënten middels gestandaardiseerde tests en vragenlijsten inzicht kunnen verkrijgen in de vragen 'Wie ben ik?', 'Wat kan ik?' en 'Wat wil ik?'. De loopbaanscan kan worden ingezet als hulpmiddel in de analysefase van een loopbaanadviestraject.

Hoe kunnen de kwaliteit en een professioneel gebruik van de loopbaanscan worden bevorderd? En hoe kan de loopbaanscan worden ingepast in het loopbaanadviestraject? Deze aspecten komen in dit hoofdstuk nader aan de orde.

3.1 Borging kwaliteit

Om te borgen dat de loopbaanscan van voldoende kwaliteit is, kunnen universiteiten de volgende stappen nemen:

1. Kijk bij de beoordeling van de kwaliteit van de gebruikte tests en vragenlijsten naar de eisen die COTAN (Commissie voor Testaangelegenheden Nederland) stelt aan tests:
 - a) De test moet voldoende betrouwbaar zijn. Onder betrouwbaarheid wordt verstaan: Meet de test nauwkeurig? Zijn de gemeten uitkomsten reproduceerbaar? Zijn de items voldoende homogeen (interne consistentie)?
 - b) De test moet valide zijn. Bij validiteit gaat het om de vraag: Meet de test wat het moet meten?
2. Informeer bij andere universiteiten of organisaties in vergelijkbare sectoren (bijvoorbeeld UMC's en onderzoeksinstituten) welke loopbaanscan zij gebruiken en wat hun ervaringen zijn met het instrument.
3. Maak gebruik van de informatie die loopbaanadviseurs ontvangen over de kwaliteit van loopbaanscans via bijvoorbeeld:
 - opleidingen, trainingen en workshops die ze volgen,
 - vakbladen die ze lezen,
 - (regionale) netwerken waar ze deel van uitmaken, en
 - beroepsverenigingen.
4. Gezien het internationale karakter van het WO, is tevens van belang om na te gaan of de instrumenten ook in het Engels beschikbaar zijn.

3.2 Bevorderen professioneel gebruik

Om te bevorderen dat de loopbaanscan op een professionele manier wordt gebruikt, kunnen universiteiten:

1. Nagaan of wordt voldaan aan de eisen die COTAN stelt voor een professioneel gebruik van tests:
 - a) Een voorgeschreven en gestandaardiseerde vorm van testopgaven, instructie en testprocedure, zodat iedere cliënt dezelfde test op dezelfde manier krijgt voorgelegd en de omstandigheden waarin dat gebeurt zo goed mogelijk 'standaard' zijn.
 - b) Een voldoende objectieve procedure van verwerking, scoring, beoordeling of classificatie van de antwoorden of reacties.
 - c) De test dient officieel beschikbaar te zijn via een uitgever of informeel via de betreffende constructeur of instantie.

2. Bevorderen dat de loopbaanadviseurs die met de loopbaanscan werken:
 - a) Inzicht heeft in de gemeten begrippen, de kwaliteiten en beperkingen van de tests en de betekenis en waarde van de testresultaten en deze informatie kan overbrengen aan de cliënt.
 - b) De cliënt vooraf goed informeert, bijvoorbeeld over het doel van de inzet van de loopbaanscan, de verwachte tijd en inzet van de cliënt en de opbrengsten (wat levert de loopbaanscan op).
 - c) Aandacht besteedt aan de interpretatie van de resultaten in dialoog met de cliënt in het licht van diens loopbaanvragen.
3. Loopbaanadviseurs inzetten die:
 - een testbevoegdheid hebben,
 - zijn aangesloten bij een beroepsvereniging (bijvoorbeeld Noloc),
 - zijn gecertificeerd (via CMI).

Twee voorbeelden van gebruikte loopbaanscans aan universiteiten

De *Talent Scan* bestaat uit een persoonlijkheids- en inzetbaarheidsvragenlijst. De persoonlijkheidsvragenlijst geeft een beeld van de persoonlijkheid van medewerkers aan de hand van de Big Five-dimensies. De inzetbaarheidsvragenlijst geeft inzicht in de eigen talenten en mogelijkheden en onderzoekt factoren van inzetbaarheid waar mensen zelf invloed op hebben. De Talent Scan wordt aangeboden door Meurs HMR (een HR adviesbureau) en wordt gebruikt door de RUG. Deze universiteit heeft een licentie voor het gebruik van deze scan. Om een licentie te verkrijgen, zijn de loopbaanadviseurs en een aantal HR-adviseurs aan deze universiteit getraind door Meurs HRM voor het gebruik van de Talent Scan.

Met de *loopbaanscan* van LDC (een organisatie die online loopbaaninstrumenten ontwikkelt) kunnen medewerkers nagaan of hun werk nog aansluit bij wie ze zijn (geworden). De scan bestaat uit vier modules: type, competenties, loopbaanwaarden en loopbaancompetenties. Professionals die deze loopbaanscan willen gebruiken, dienen een training te volgen om inzicht te verkrijgen in de achtergronden van de verschillende modules en om te leren voor welke doeleinden het instrument kan worden ingezet en hoe de uitslagen van de modules met elkaar in verbinding te kunnen brengen. De loopbaanscan van LDC wordt door verschillende universiteiten gebruikt.

3.3 Inpassen in het loopbaanadviesraject

Volgens de deelnemers aan de expertmeeting is het aan de professional om te bepalen of en hoe een loopbaanscan wordt ingezet in een loopbaanadviesraject (professionele ruimte).

Wanneer cliënten reeds voldoende inzicht hebben in wie ze zijn en wat ze kunnen en willen, is het niet nodig om een loopbaanscan in te zetten.

Hoe een loopbaanscan wordt ingepast in het traject is onder meer afhankelijk van:

- de vraag van de cliënt (de medewerker),
- de vraag van de opdrachtgever (de werkgever), en
- het beschikbare budget en de mogelijkheden binnen de universiteit.

4. De adviseur

Uit de inventarisatie blijkt dat de meeste universiteiten zelf loopbaanadvies voor medewerkers verzorgen en daartoe zelf loopbaanadviseurs in dienst hebben. Loopbaanadviseurs aan Nederlandse universiteiten hebben een breed takenpakket. Naast het organiseren en uitvoeren van loopbaanadviestrajecten zijn zij aanspreekpunt voor medewerkers, lijnmanagement en staffunctionarissen wat betreft loopbaan(begeleiding) en informeren zij medewerkers hierover. Ook zijn zij doorgaans betrokken bij de ontwikkeling van instrumenten en producten voor loopbaanadvies, de uitvoering van projecten op dit gebied en de ontwikkeling en implementatie van loopbaanbeleid.

Het beroep van loopbaanadviseur is niet beschermd. Dit betekent dat iedereen zich loopbaanadviseur mag noemen. Er zijn wel mogelijkheden om de kwaliteit van loopbaanadviseurs te borgen. Deze mogelijkheden staan hieronder nader beschreven.

4.1 Benodigde kwalificaties en competenties

Zorg voor een heldere functieomschrijving voor loopbaanadviseurs aan de universiteit waarin het takenpakket en de benodigde kwalificaties en competenties staan beschreven.

Benodigde kwalificaties en competenties zijn onder meer:

- a) Een academisch werk- en denkniveau.
Hoewel het door de beroepsvereniging (Noloc) en certificerende instantie (CMI) gehanteerde minimum opleidingsniveau voor loopbaanadviseurs HBO is (bijvoorbeeld de opleiding Personeel en Arbeid of Human Resource Management), is het volgens de deelnemers aan de expertmeeting wenselijk dat loopbaanadviseurs in het WO academisch werk- en denkniveau hebben (in overeenstemming met de doelgroep waarvoor zij werken). Dit kan eventueel worden aangevuld met erkende opleidingen op het gebied van loopbaanadviesing (een 'nice to have').
- b) Een ruime algemene werkervaring (bijvoorbeeld ervaring als personeelsconsulent, medewerker van een uitzendbureau, bedrijfsmaatschappelijk werker, of beroepskeuzeadviseur) in combinatie met specifieke beroepservaring als loopbaanadviseur.
- c) Het beheersen van verschillende methoden, technieken en instrumenten ten behoeve van loopbaanbegeleiding en beschikken over een testbevoegdheid.
- d) Beschikken over (algemene en sectorspecifieke) kennis van de arbeidsmarkt(ontwikkelingen), loopbaan- en doorstroommogelijkheden, beroepen en opleidingen en levensloopontwikkeling.
- e) Beschikken over verschillende competenties in het kader van de begeleiding van cliënten en omgang met opdrachtgevers, zoals goed kunnen luisteren, inlevingsvermogen, communicatieve vaardigheden, coachings- en adviesvaardigheden, organisatiesensitiviteit, open houding en vermogen tot reflecteren.
- f) En gezien het internationale karakter van de sector:
 - Goede beheersing van de Engelse taal.
 - In staat zijn om de loopbaanadviestrajecten in het Engels te begeleiden.
 - Beschikken over interculturele vaardigheden om zich goed in te kunnen leven in de belevingswereld van internationale medewerkers.

4.2 Professionele ontwikkeling

Maak afspraken over de verdere professionele ontwikkeling van loopbaanadviseurs aan de universiteit.

Het R&O-gesprek is hiervoor een geschikt instrument. In het R&O-gesprek bespreekt de loopbaanadviseur het eigen ontwikkelplan met de leidinggevende. De leidinggevende faciliteert en te stimuleert de professionalisering van de loopbaanadviseur.

Tips voor het gesprek over verdere professionalisering van loopbaanadviseurs:

- Gebruik de functieomschrijving voor loopbaanadviseur als uitgangspunt bij het gesprek over verdere professionalisering.
- Maak gebruik van de informatie over klanttevredenheid van cliënten en opdrachtgevers. Dit levert informatie op over de kwaliteit van de dienstverlening en het functioneren van de loopbaanadviseurs. Deze informatie biedt mogelijke aanknopingspunten voor de verdere professionalisering van loopbaanadviseurs.
- Kijk naar mogelijkheden voor zowel formeel als informeel leren.
Formeel leren vindt plaats via het volgen van trainingen, opleidingen en cursussen en het bijhouden van relevante vakliteratuur.
Informeel leren gebeurt door het uitwisselen van kennis en ervaringen met collega's, bijvoorbeeld middels intervisie, het bespreken van casuïstiek met collega's, deelname aan netwerken van loopbaanadviseurs, aansluiting bij mobiliteitsplatforms en/of een dag mee lopen bij een collega loopbaanadviseur van een andere universiteit.
- Zorg voor diversiteit binnen het team van loopbaanadviseurs, bijvoorbeeld door middel van verschillende specialisaties in het team.

Netwerk van loopbaanadviseurs van verschillende universiteiten

Loopbaanadviseurs van vijf universiteiten (RUG, VU, RU, UM en TiU) participeren sinds 2008/2009 in een netwerk. Dit netwerk komt ongeveer eens per jaar bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten brengen de verschillende universiteiten goede praktijkvoorbeelden in (deze presenteren ze aan elkaar) en wisselen ze ervaringen uit.

4.3 Lidmaatschap beroepsvereniging en certificering

De beroepsverenigingen en het onafhankelijke certificeringsinstituut zijn opgericht om de kwaliteit van loopbaanadviseurs te borgen. De universiteit kan de kwaliteit van haar loopbaanadviseurs bevorderen door:

1. *Afspraken te maken over het werken volgens de gedragscode van een beroepsvereniging of certificerende instantie.*
In de gedragscode staan vereisten ten aanzien van de opdrachtaanvaarding, begeleiding van de cliënt, geheimhouding en vertrouwelijkheid van informatie en afhandeling van klachten.
2. *Lidmaatschap van een beroepsvereniging te stimuleren.*
De grootste beroepsvereniging voor loopbaanadviseurs is Noloc. Loopbaanadviseurs die lid willen worden van Noloc, dienen zich te houden aan de Noloc gedragscode en het klachtenreglement. Tevens dienen zij zich te laten registeren in het beroepsregister. Toelating tot het beroepsregister vindt plaats op grond van schriftelijke documenten en verklaringen, waarmee de loopbaanadviseur aantoont aan de door Noloc gestelde kwalificatie-eisen te voldoen.
3. *Te bevorderen dat loopbaanadviseurs hun vakbekwaamheid aan te tonen door zich te certificeren via het CMI (Career Management Institute).*
Voor de certificering stelt de loopbaanadviseur onder begeleiding van een mentor een dossier samen (op het gewenste niveau van certificering: A, B of C) waarmee de loopbaanadviseur aantoont dat hij of zij aan de door het CMI gestelde kwaliteitsnormen voldoet. De loopbaanadviseur licht het dossier ten overstaan van een toetsingscommissie persoonlijk toe. Als de certificeringsprocedure met succes is doorlopen, ontvangt de loopbaanadviseur een certificaat en vindt inschrijving in het

register plaats. Dit gaat gepaard met een verplichting tot ontwikkeling en permanente bijscholing in het vakgebied.

Aansluiting bij een beroepsvereniging en certificering via CMI worden vaak genoemd als aandachtspunt bij het kiezen van een loopbaanadviseur. Volgens de deelnemers aan de expertmeeting zijn lidmaatschap van een beroepsvereniging en certificering een 'nice to have' voor loopbaanadviseurs aan Nederlandse universiteiten.

5. Uitbesteden van loopbaanadvies

Uit de inventarisatie onder loopbaanadviseurs en P&O-professionals blijkt dat een aantal universiteiten loopbaanadvies uitbesteedt aan externe aanbieders. Doorgaans is aan deze universiteiten de procedure dat de externe loopbaanadviseurs worden gekozen door de faculteiten en kenniseenheden zelf. Elke faculteit of kenniseenheid kan zelf bepalen welke externe aanbieders ze inschakelen.

Universiteiten kunnen de kwaliteit van loopbaanadvies bij uitbesteding borgen door:

1. De inkoop van loopbaanadvies op meer centraal niveau te regelen (bijvoorbeeld door het afsluiten van raamcontracten met een beperkt aantal aanbieders). Hierdoor blijft het aantal aanbieders beperkt (waardoor meer zicht is op de kwaliteit van de aanbieders). Bovendien is centrale inkoop vaak financieel voordeliger.
2. Bij de selectie van externe aanbieders op de volgende punten te letten:
 - Zijn de loopbaanadviseurs aangesloten bij een beroepsvereniging (bijvoorbeeld Noloc) en/of zijn zij gecertificeerd (via CMI)?
 - Is er sprake van een klik of van eerdere positieve ervaringen met de individuele loopbaanadviseurs?
 - Is loopbaanadvies hun 'core business'?
 - Hoe is het gesteld met de duurzaamheid van de adviseur? Zijn er niet te veel personele wisselingen?
 - Hoe is het gesteld met de landelijke spreiding van de externe aanbieder?
 - Wat is het netwerk van de externe aanbieder?
 - In welke branches zijn ze werkzaam?
 - Spreken ze de taal van de wetenschap?
 - Zijn ze bekend met de cultuur van de sector?
 - Weten ze waar medewerkers van de universiteit terecht kunnen buiten het WO?
 - Wat zijn de resultaten van de afgelopen periode (opvragen van facts & figures)? Wat verstaan zij onder een plaatsing (wat rekenen ze mee, bijvoorbeeld ook drie maanden uitzendwerk of minimaal een jaarcontract)?
 - Wat is hun aanbod (hoe ziet een traject er bij hen uit, bijvoorbeeld aantal gesprekken, frequentie van de gesprekken, mix van individuele en groepsactiviteiten)?
 - Zijn ze realistisch over de mogelijkheden van medewerkers op de arbeidsmarkt?
 - Denken ze met je mee (bijvoorbeeld bellen ze na / laten ze nog wat van zich horen na indienen van offerte of oriënterend gesprek)?
 - Is er een klik met de individuele loopbaanadviseur (het gevoel moet goed zijn)?
3. De gewenste informatie over externe aanbieders te verzamelen door:
 - hun website van de te bekijken,
 - een offerte bij hen op te vragen, en/of
 - te informeren naar ervaringen en verhalen van derden (bijvoorbeeld collega's of andere organisaties die met deze aanbieder werken).
4. In het contact met de externe aanbieders afspraken te maken over de terugkoppeling van managementinformatie, bijvoorbeeld middels een rapportage op met managementinformatie (bijvoorbeeld over de frequentie van de gesprekken, het aantal aangeboden vacatures).

NB: Het verdient de voorkeur om deze managementinformatie (indien mogelijk) op niveau van faculteiten op te vragen. Hier zullen de verschillende partijen binnen de universiteit zich meer in herkennen, waardoor zij zich eerder aangesproken voelen

om iets met die informatie te doen. Met managementinformatie op centraal niveau wordt niet altijd wat gedaan, omdat deze informatie doorgaans te globaal is.

5. Informatie te verzamelen over de loopbaanadviestrajecten via de cliënten. Vraag hen bijvoorbeeld na afloop van het loopbaanadviestraject om een evaluatie in te vullen of haal gedurende het traject informatie op bij hen over de voortgang en hun ervaringen.

6. Randvoorwaarden

Voor een optimaal gebruik en effect van loopbaanadviestrajecten is het van belang dat:

1. Er draagvlak is vanuit het bestuur en management voor de inzet van loopbaanadviestrajecten;
2. Medewerkers en managers bekend zijn met de mogelijkheden voor het volgen van een loopbaanadviestraject binnen de universiteit;
3. Medewerkers en managers een juist beeld hebben van wat een loopbaanadviestraject inhoudt en waarvoor het is bedoeld;
4. Universiteiten loopbaanadvies faciliteren in de vorm van tijd en budget voor medewerkers (budget bij voorkeur op centraal niveau);
5. Binnen de universiteit voldoende mogelijkheden zijn om aan loopbaan- en ontwikkelwensen van medewerkers tegemoet te komen;
6. Loopbaanadviestrajecten zijn ingebed in het bestaande loopbaanbeleid.

Voorbeelden van activiteiten die loopbaanadviseurs aan Nederlandse universiteiten ondernemen om aan deze randvoorwaarden te voldoen:

Het verbeteren van de website met als doel de website meer een etalage te laten zijn van de mogelijkheden op het gebied van loopbaanadvies.

Het gebruik maken van projecten waarin loopbaanadviestrajecten succesvol kunnen worden ingezet (bijvoorbeeld het project Talent Travel van de Rijksuniversiteit Groningen).

Het organiseren van een loopbaan4daagse samen met andere bedrijven in de regio, waarin medewerkers de gelegenheid wordt geboden om 'een kijkje in de keuken nemen bij andere bedrijven', en verschillende workshops en bijeenkomsten bij te wonen.

Het inrichten van een projectenbank waarin tijdelijke vacatures kunnen worden aangemeld, waarop medewerkers kunnen reageren. Dit biedt medewerkers de mogelijkheid om op een veilige manier te onderzoeken of hun ambities misschien ergens anders liggen of om werkervaring op te doen in een functie die ze ambiëren.

De loopbaanontwikkeling van medewerkers aan de orde laten komen in de R&O-gesprekken.

Het standaard aanbieden van loopbaantrainingen voor medewerkers.

Inrichten van een digitaal loopbaanportaal

Twee respondenten van twee universiteiten geven aan dat ze van plan zijn om een digitaal loopbaanportaal aan te schaffen.

Een geïnterviewde respondent geeft aan dat de universiteit in 2014 een loopbaanportaal gaat aanschaffen om te stimuleren dat medewerkers meer gaan nadenken over hun loopbaan. Hierop zullen verschillende tests en vragenlijsten voor medewerkers staan. Medewerkers kunnen hier ook hun eigen competenties in aangeven en daar verschijnen dan bijpassende vacatures bij. Aan het loopbaanportaal worden tevens enkele loopbaancoaches gekoppeld, die veel weten over de mogelijkheden van het portaal en alle tests en vragenlijsten die erop staan. Medewerkers wordt ook de mogelijkheid aangeboden om naar een van deze coaches te gaan voor drie gratis gesprekken.

Een andere respondent geeft aan dat de universiteit momenteel bezig is met een

inventarisatie voor een digitaal loopbaancentrum. Aanleiding om een digitaal loopbaancentrum in te richten is enerzijds dat het in deze tijd 'not done' is om niet iets digitaal aan te bieden. Anderzijds willen ze loopbaanadvies breder en laagdrempeliger maken voor medewerkers. Via een digitaal loopbaancentrum hebben medewerkers een mogelijkheid om meer vrijblijvend en op eigen gelegenheid het een en ander te onderzoeken met behulp van de instrumenten die het digitaal loopbaancentrum beschikbaar stelt. Als het nodig is om hier dieper op in te gaan, dan kunnen ze contact zoeken met de loopbaanadviseurs. De instrumenten kunnen ook gebruikt worden ter voorbereiding van R&O-gesprekken. Deze universiteit wil via het digitaal loopbaancentrum ook e-coaching kunnen aanbieden op afstand. Motivatie hiervoor is dat twee andere universiteiten die zelf geen loopbaancentrum of loopbaanadviseurs in huis hebben, voor loopbaanadvies gebruik maken van de diensten van deze universiteit.