

Handreiking voor een professioneel loopbaanadvies aan Nederlandse universiteiten

Auteurs: Karin Jettinghoff
Joke Dekker

Den Haag, februari 2020

Inhoudsopgave

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | <i>Inleiding</i> | 3 |
| 1.1 | <i>Aanleiding en aanpak voor deze handreiking</i> | 3 |
| 1.2 | <i>Leeswijzer</i> | 4 |
| 2 | <i>Het loopbaanadviestraject</i> | 5 |
| 2.1 | <i>Vorbereiding</i> | 5 |
| 2.2 | <i>Opzet van het traject met aandacht voor maatwerk</i> | 6 |
| 2.3 | <i>Borgen van de kwaliteit van de dienstverlening</i> | 7 |
| 3 | <i>Ontwikkeling en loopbaan op intranet of een portaal</i> | 8 |
| 3.1 | <i>Het ontwikkelen, bouwen en onderhouden van een portaal</i> | 8 |
| 3.2 | <i>Inrichting van het portaal</i> | 9 |
| 3.3 | <i>Bevorderen van het gebruik van het portaal</i> | 10 |
| 4 | <i>De adviseur</i> | 11 |
| 5 | <i>Uitbesteden van loopbaanadvies</i> | 14 |
| 6 | <i>Randvoorwaarden</i> | 16 |

1 *Inleiding*

Deze handreiking voor een professioneel loopbaanadvies is een hulpmiddel voor universiteiten om de kwaliteit van hun loopbaanadvies onder de loep te nemen en bevat suggesties om de kwaliteit van deze dienstverlening te behouden danwel verder te verbeteren. De handreiking is bedoeld voor loopbaanadviseurs en HR-verantwoordelijken voor loopbaanadvies aan Nederlandse universiteiten die loopbaanadviestrajecten faciliteren of verzorgen voor medewerkers die zich willen heroriënteren op hun huidige functie, zich willen ontwikkelen naar een andere functie binnen de organisatie of een stap willen maken naar een andere werkgever.

Een goede ondersteuning voor de medewerkers bij het ontwikkelen en realiseren van hun loopbaanplannen draagt bij aan het vergroten van hun kansen op de interne en externe arbeidsmarkt. Om dit te faciliteren, is in de cao Nederlandse Universiteiten (NU) het recht op periodiek loopbaanadvies vastgelegd. Loopbaanadvies is ook van belang in relatie tot de cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van het ondersteunend en beheerspersoneel (obp).

Loopbaanadvies voor medewerkers is aan Nederlandse universiteiten op verschillende manieren vormgegeven. Ongeacht de vormgeving is van belang dat de kwaliteit van loopbaanadvies is geborgd. Er zijn universiteiten die:

- deze dienst inkopen bij externe aanbieders;
- zelf loopbaanadviseurs in dienst hebben die deze dienst voor medewerkers verzorgen;
- loopbaanadvies hebben ondergebracht bij een loopbaanadviesbureau dat een zelfstandige B.V. is, maar valt binnen de holding van de instelling;
- een combinatie hebben van interne loopbaanadviseurs (bijvoorbeeld voor de kortlopende trajecten) en externe aanbieders (bijvoorbeeld voor de langere trajecten en voor de meer complexe vragen).

1.1 *Aanleiding en aanpak voor deze handreiking*

In opdracht van cao-partijen heeft SoFoKleS een programma van eisen opgesteld voor een professioneel loopbaanadvies dat in 2014 is verspreid binnen de sector. Gezien het aanhoudende belang van loopbaanadvies heeft SoFoKleS in 2018 op verzoek van sociale partners een evaluatie uitgevoerd naar het gebruik van het programma van eisen uit 2014 in brede zin. Naar aanleiding van de evaluatie is het programma van eisen aangepast en geactualiseerd en omgevormd tot deze handreiking voor een professioneel loopbaanadvies aan Nederlandse universiteiten.

1.2 Leeswijzer

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

Achtereenvolgens komen aan de orde:

- Hoofdstuk 2: Het leveren van kwaliteit bij maatwerk in het loopbaanadviestraject door een goede voorbereiding, het invullen van het traject en het borgen van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Hoofdstuk 3: Aandachtspunten bij het bouwen en ontwikkelen van een portaal, alsook de inrichting ervan en het bevorderen van het gebruik.
- Hoofdstuk 4: Hoe kunnen loopbaanadviseurs en universiteiten de kwaliteit van de loopbaanadviseurs borgen?
- Hoofdstuk 5: Aandachtspunten bij het uitbesteden van loopbaanadvies aan externe aanbieders.
- Hoofdstuk 6: Randvoorwaarden voor een optimaal gebruik en effect van loopbaanadvies.




2 *Het loopbaanadviestraject*

Een loopbaanadviestraject is maatwerk. Iedere deelnemer 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 dienstverlening van belang. Onderstaand overzicht helpt u om na te gaan of dit binnen uw organisatie en/of bij de externe partijen die u inhuurt goed is geregeld.

2.1 *Vorbereiding*

Een goede voorbereiding is van belang voor individueel maatwerk en voor een goed verloop van het traject.

Bestaat de voorbereidingsfase doorgaans uit de volgende onderdelen:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Intakegesprek met de deelnemer |  | <p>Komen hierin de volgende aspecten aan de orde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> In gesprek gaan met de deelnemer om de vraagstelling van de deelnemer helder te krijgen <input type="checkbox"/> Duidelijke afspraken maken over de rol van de loopbaanadviseur en de rol van de deelnemer <input type="checkbox"/> Het managen van verwachtingen van de deelnemer (bijv. geen vrijblijvendheid, of niet uit handen nemen van de hulpvraag) <input type="checkbox"/> Informeren van de deelnemer over de vertrouwelijkheid van informatie uit het traject <input type="checkbox"/> Indien van toepassing: afstemmen over wijze van terugkoppeling van de uitkomsten aan derden (bijv. de leidinggevende) |
| <input type="checkbox"/> Opstellen van een opdracht-beschrijving/offerte |  | <p>Zijn in hierin de volgende punten vastgelegd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vraag- en doelstelling <input type="checkbox"/> Mogelijk te verwachten resultaten <input type="checkbox"/> Werkwijze <input type="checkbox"/> Tijdsplanning <input type="checkbox"/> Wijze van rapporteren en terugkoppeling van informatie <input type="checkbox"/> Kosten en betalingswijze |
| <input type="checkbox"/> Indien deelnemer is doorverwezen: Afstemming met opdrachtgever |  | <p>Gaat deze afstemming met de opdrachtgever (bijv. leidinggevende of personeelsadviseur) over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Diens rol en bijdrage tijdens het traject <input type="checkbox"/> De wijze van rapporteren <input type="checkbox"/> De vertrouwelijkheid van de informatie uit het traject |
-

2.2 *Opzet van het traject met aandacht voor maatwerk*

Na de voorbereidingsfase volgt de uitvoeringsfase waarin de deelnemer een loopbaanadviestraject doorloopt. In loopbaanadviestrajecten zijn verschillende onderdelen te onderscheiden die kunnen worden ingezet en afgestemd op de vraag en behoefte van de deelnemer.

Bestaat het loopbaanadviestraject doorgaans uit de volgende onderdelen:

- Gesprekken (face to face en/of online) tussen de deelnemer en de loopbaanadviseur (de basis)
 - Een zelfanalyse (Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik?)
 - Oriëntatie op verdere ontwikkeling in de huidige functie (bijvoorbeeld door opleiding of jobcrafting) of arbeidsmarktoriëntatie en – benadering (intern of extern) passend bij de doelgroep(en)
 - Een passend pakket aan instrumenten en opdrachten per individueel loopbaantraject, bijvoorbeeld op basis van:
 - het type vraag dat de deelnemer heeft met betrekking tot de verdere ontwikkeling in de huidige functie of tot de loopbaan
 - het huidige vakgebied of de loopbaanfase van de deelnemer
 - de fase waarin de deelnemer zich bevindt (zelfanalyse, heroriëntatie op huidige functie, arbeidsmarktoriëntatie (intern of extern), arbeidsmarktbenadering (intern of extern))
 - Het opstellen van een plan van aanpak op (inclusief tijdsplan) door de deelnemer
 - Ondersteuning van de deelnemer door de loopbaanadviseur bij de uitvoering van het plan van aanpak
 - Een eindgesprek ter afsluiting van het traject
-

2.3 *Borgen van de kwaliteit van de dienstverlening*

De kwaliteit van de op maat samengestelde loopbaanadviestrajecten kan op verschillende manieren worden geborgd door de loopbaanadviseurs. De universiteit kan de loopbaanadviseurs hierbij ondersteunen.

Wat wordt gedaan om de kwaliteit van de loopbaanadviestrajecten te borgen:

- Afstemmen over de invulling van de trajecten met collega loopbaanadviseurs (collegiale consultatie).
- Afstemmen over de invulling van de trajecten met de betrokkenen binnen de organisatie (zoals de deelnemer, leidinggevende en HR-adviseur).
- Afstemmen en samenwerken met andere HR-onderdelen binnen de universiteit (bijv. trainingen & opleidingen, werving & selectie).
- Tijdig verwijzen van deelnemers naar een (externe) uitvoerder als blijkt dat dit voor het traject beter is.
- Gebruiken van gevalideerde instrumenten in de trajecten.
- Ontwikkelen van hulpmiddelen voor loopbaanadviseurs, bijvoorbeeld:
 - de manier van werken uitwerken in een proces met documenten als hulpmiddel voor de loopbaanadviseurs
 - een stroomschema als hulpmiddel bij het bepalen van maatwerk
 - een checklist van wat tot het loopbaanadviestraject behoort en wat optioneel is
- Evalueren van de loopbaanadviestrajecten (o.a. waardering en opbrengsten). Indien mogelijk een extra evaluatie na circa zes maanden. Deze informatie kan periodiek gebruikt worden voor het verbeteren van het proces, bijvoorbeeld voor:
 - eventuele bijstellingen/verbeteringen in het loopbaanadviestraject
 - eventuele aanpassingen in de gebruikte instrumenten en opdrachten
 - verdere professionalisering van de loopbaanadviseur
 - terugkoppeling aan het management (sturingsinformatie)*
- Anders, namelijk:

* Het verdient de voorkeur om de managementinformatie op niveau van faculteiten te verzamelen. Hier zullen de verschillende partijen binnen de universiteit zich meer in herkennen, waardoor zij zich eerder aangesproken voelen om iets met de informatie te doen.

3 *Ontwikkeling en loopbaan op intranet of een portaal*

Universiteiten informeren medewerkers en leidinggevendenden over hun aanbod op het gebied van ontwikkeling en loopbaan via intranet. Verschillende universiteiten bieden via intranet een portaal om degenen te ondersteunen die aan de slag willen gaan met hun ontwikkeling en/of loopbaan. Universiteiten geven hun portaal op uiteenlopende manier vorm. Op dit portaal staat een overzicht van alle personele voorzieningen en activiteiten om de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers te bevorderen, zoals het interne scholingsaanbod, filmpjes/ervaringsverhalen, tests en opdrachten, mentoring, coaching, loopbaanadvies, de functieplattegrond, een overzicht met vacatures (intern en extern) en een evenementenkalender. Hieronder zijn aandachtspunten beschreven bij het ontwikkelen, bouwen en onderhouden van een portaal en van respectievelijk de inrichting en het bevorderen van het gebruik ervan.

3.1 *Het ontwikkelen, bouwen en onderhouden van een portaal*

Aandachtspunten bij het ontwikkelen, bouwen en onderhouden van een portaal:

- Wat versta je onder een portaal?
 - Wat is het doel van het portaal? Dit heeft invloed op de naamgeving.
 - Begin je klein (bijvoorbeeld met bijeenbrengen wat er reeds is of richten op een specifieke doelgroep) of kies je voor een brede en complete aanpak?
 - Wie is de doelgroep is van het portaal (alle medewerkers of een specifieke doelgroep zoals de PhD's)?
 - Is er een overzicht van alle wensen waaraan een portaal dient te voldoen (bijvoorbeeld tweetaligheid, kunnen monitoren van het gebruik)?
 - Hoe wordt de doelgroep betrokken bij de ontwikkeling van het portaal?
 - Is nagedacht over actueel houden van het portaal? Hoe kan dit op een onderhoudsvriendelijke manier worden vormgegeven?
 - Is er een projectplan en communicatieplan?
 - Is er tijd en een budget gereserveerd voor het ontwikkelen, bouwen en onderhouden van het portaal?
 - Is in beeld welke onderdelen/personen binnen de universiteit geïnformeerd en/of betrokken dienen te worden (zoals ICT, communicatie)?
-

Aandachtspunten bij het ontwikkelen, bouwen en onderhouden van een portaal:

- Wordt het portaal intern gebouwd op het netwerk van de universiteit (bijvoorbeeld op intranet) of op een extern netwerk van een externe partij die tevens het technisch beheer verzorgt? Indien intern gebouwd: Kan het portaal werken/draaien op de ict-programma's van de universiteit?
- Wordt het portaal gebouwd door een externe partij? Zo ja: Welke partijen wordt om een offerte gevraagd?
- Anders, namelijk:

3.2 Inrichting van het portaal

Aandachtspunten bij de inrichting van het portaal:

- Welke informatie en aanbod zet je op het portaal? Alleen vanuit HR centraal en/of ander aanbod binnen de universiteit (bijvoorbeeld specifiek aanbod van bepaalde faculteiten of voor specifieke doelgroepen)? Denk daarbij ook aan de AVG.
- Hoe presenteer je de informatie op het portaal overzichtelijk? Hoe cluster je het aanbod op het portaal (bijvoorbeeld naar thema en/of naar doelgroep)?
- Hoe zorg je ervoor dat medewerkers de gewenste informatie snel kunnen vinden? Hoe kunnen medewerkers gericht zoeken op de pagina (bijvoorbeeld middels zoektermen en/of met behulp van filters)?
- Zijn de teksten en toelichtingen op het portaal begrijpelijk voor iedereen (eenvoudig taalgebruik)?
- Worden op het portaal tests van externe aanbieders aangeboden? Zo ja: Zijn de aangeboden tests betrouwbaar en valide? Is de wijze waarop de resultaten worden verwerkt en teruggekoppeld aan medewerkers AVG proof? Hoe zijn updates van de tests geregeld?
- Hoe kan aanmelding van medewerkers voor activiteiten via het portaal slim organiseren, zodat de workflow (benodigde vervolgstappen) meteen in werking wordt gezet?
- Anders, namelijk:

3.3 *Bevorderen van het gebruik van het portaal*

Activiteiten om het gebruik van het portaal te bevorderen:

- Aandacht besteden aan de lancering van het portaal.
 - Het gebruik van het portaal inbouwen in bepaalde ontwikkel- en loopbaanactiviteiten, bijvoorbeeld in een training
 - Medewerkers met vragen aan HR eerst verwijzen naar het portaal.
 - Het portaal onder de aandacht brengen tijdens events voor ontwikkeling en loopbaan.
 - Op het moment dat medewerkers hun pc opstarten en een overzicht met pictogrammen te zien krijgen, zorgen dat het portaal daar prominent tussen staat.
 - Medewerkers via het portaal geregeld informeren over nieuwe en aankomende activiteiten op het gebied van loopbaan en ontwikkeling (bijvoorbeeld middels een evenementenkalender).
 - Filmpjes en verhalen met ervaringen van medewerkers geregeld updaten/verversen.
 - Anders, namelijk:
-

4 De adviseur

Het beroep van loopbaanadviseur is relatief jong. Hoewel er beroepsverenigingen zijn, is het beroep niet beschermd. Het is van belang dat zowel de beroepsgroep als de universiteiten de kwaliteit van interne loopbaanadviseurs borgen.

Wat wordt gedaan om de kwaliteit van de loopbaanadviseurs te borgen:

- Opstellen van een heldere functieomschrijving voor loopbaanadviseurs aan de universiteit waarin het takenpakket en de benodigde kwalificaties en competenties staan beschreven.
- Maken van afspraken met loopbaanadviseurs aan de universiteit over hun verdere professionele ontwikkeling.
- Maken van afspraken over het werken volgens de gedragscode van een beroepsvereniging (bijvoorbeeld het Noloc) of via het CMI (Career Management Institute). Hierin staan onder meer vereisten ten aanzien van de opdrachtaanvaarding, begeleiding van de deelnemer, geheimhouding en vertrouwelijkheid van informatie en afhandeling van klachten.
- Maken van afspraken over lidmaatschap van een beroepsvereniging en certificering via het CMI. Deze zijn opgericht om de kwaliteit van loopbaanadviseurs te borgen. N.B.: Per 1 juli 2020 vervangen Noloc en CMI hun de bestaande beroepserkenning en het keurmerk Register Loopbaanprofessional door één gezamenlijk keurmerk voor alle loopbaanbegeleiders dat door Noloc wordt voortgezet.
- Organiseren van gezamenlijke activiteiten in de sector, zoals een lerend netwerk, om invulling te geven aan de professionele ontwikkeling van de beroepsgroep.
- Anders, namelijk:

Ter inspiratie

Waar kun je aan denken bij het opstellen van een functieomschrijving voor loopbaanadviseurs?

Benodigde kwalificaties en competenties van loopbaanadviseurs:

- Een academisch werk- en denkniveau (in overeenstemming met de doelgroep waarvoor zij werken), aangevuld met erkende opleiding(en) op het gebied van loopbaanadvisering.
- Een ruime algemene werkervaring (bijvoorbeeld ervaring als personeelsconsulent, medewerker van een uitzendbureau, bedrijfsmaatschappelijk werker, of beroepskeuzeadviseur) in combinatie met specifieke beroepservaring als loopbaanadviseur.
- Het beheersen van verschillende methoden, technieken en instrumenten ten behoeve van loopbaanbegeleiding en beschikken over een testbevoegdheid.
- Beschikken over (algemene en sectorspecifieke) kennis van de arbeidsmarkt(ontwikkelingen), loopbaan- en doorstroommogelijkheden, beroepen en opleidingen en levensloopontwikkeling.
- Beschikken over verschillende competenties in het kader van de begeleiding van deelnemers en omgang met opdrachtgevers, zoals goed kunnen luisteren, inlevingsvermogen, communicatieve vaardigheden, coachings- en adviesvaardigheden, organisatiesensitiviteit, open houding en vermogen tot reflecteren.
- Een goede beheersing van de Engelse taal en interculturele vaardigheden om de loopbaanadviestrajecten in het Engels te begeleiden en om zich goed in te kunnen leven in de belevingswereld van internationale medewerkers.
- Kijk naar mogelijkheden voor diversiteit binnen het team van loopbaanadviseurs, bijvoorbeeld door middel van verschillende specialisaties in het team.

Waar kun je aan denken bij het maken van afspraken over de verdere professionele ontwikkeling van loopbaanadviseurs?

Het R&O-gesprek of een vergelijkbaar gesprek is een geschikt instrument voor het maken van afspraken over de verdere professionele ontwikkeling van loopbaanadviseurs. In dit gesprek kunnen de volgende elementen aan de orde komen:

- De functieomschrijving voor loopbaanadviseurs.
- Informatie afkomstig uit klanttevredenheidsonderzoek en van opdrachtgevers. Dit levert informatie op over de kwaliteit van de dienstverlening en het functioneren van de loopbaanadviseurs.
- Kijk naar mogelijkheden voor formeel en informeel leren, bijvoorbeeld het volgen van opleidingen, trainingen en cursussen, het bijhouden van relevante vakliteratuur, congresbezoek, intervisie of coaching, het bespreken van casuïstiek met collega's (intervisie), deelname aan netwerken van loopbaanadviseurs en/of een dag mee lopen bij een collega loopbaanadviseur van een andere universiteit.

5 *Uitbesteden van loopbaanadvies*

Er zijn universiteiten die loopbaanadvies (deels) uitbesteden aan externe aanbieders. Belangrijk aandachtspunt hierbij is het borgen van de kwaliteit van de externe aanbieders.

Wat doet uw universiteit om de kwaliteit van externe aanbieders van loopbaanadviestrajecten te borgen:


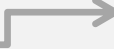

- Inkoop op centraal niveau regelen → Het op centraal niveau opzetten en onderhouden van een netwerk van externe loopbaanadviseurs waarmee wordt samengewerkt. De universiteit kan hierbij de volgende functies vervullen:
 - **Makelaarsfunctie:** het selecteren van de externe aanbieders en daarbij letten op de kwaliteit en op de aansluiting bij de behoeften van de universiteit.
 - **Verwijsfunctie:** het voeren van een intakegesprek met deelnemers om de vraag scherp te stellen en (indien nodig) op basis daarvan de deelnemer te matchen met een externe loopbaanadviseur.

Het bepalen van richtprijzen voor deze dienstverlening. Centrale inkoop kan financieel voordeliger zijn.

 - Aandachtspunten formuleren bij de selectie van externe aanbieders → Voorbeelden van aandachtspunten bij de selectie van externe aanbieders:
 - Zijn de adviseurs aangesloten bij een beroepsvereniging en/of gecertificeerd?
 - Wat zijn eerdere ervaringen? En is er een klik met de adviseurs?
 - Is loopbaanadvies hun 'core business'?
 - Hoe is het gesteld met de duurzaamheid van de adviseurs (personele wisselingen)?
 - Is direct, persoonlijk contact met de adviseurs mogelijk?
 - Wat is het netwerk van de externe aanbieder? In welke branches zijn de adviseurs werkzaam?
 - Spreken de adviseurs de taal van de universiteit? Zijn ze bekend met de cultuur van de sector?
 - Zijn ze bekend met en realistisch over de mogelijkheden van wp en obp op de arbeidsmarkt?
 - Wat is hun aanbod? Wat verstaan zij onder een plaatsing?
 - Wat zijn de resultaten van de afgelopen periode?

 - Informatie over externe aanbieders verzamelen → Dit kan onder andere door hun website van de te bekijken, een offerte bij hen op te vragen, of te informeren naar ervaringen van derden.
-

Wat doet uw universiteit om de kwaliteit van externe aanbieders van loopbaanadviestrajecten te borgen:

- Afspraken maken over terugkoppeling van management-informatie  Bijvoorbeeld door in het contract met de aanbieders af te spreken dat zij een rapportage met managementinformatie opleveren met informatie over onder meer het aantal deelnemers, de frequentie van de gesprekken en het aantal aangeboden vacatures.
 - Informatie verzamelen via de deelnemers  Dit kan onder meer door na afloop van het loopbaanadviestraject een evaluatie in te vullen of gedurende het traject informatie bij hen op te halen over de voortgang en hun ervaringen.
 - Anders, namelijk: 
.....
-

6 *Randvoorwaarden*

Randvoorwaarden voor een optimaal gebruik en effect van loopbaanadviestrajecten zijn onder meer:

Zijn de volgende randvoorwaarden voldoende geborgd aan de universiteit:

- Er is draagvlak vanuit het bestuur en management voor de inzet van loopbaanadviestrajecten
- Ontwikkeling en loopbaan zijn onderdeel van de bedrijfscultuur en zijn een gespreksonderwerp wanneer medewerkers over hun werk praten
- Medewerkers en leidinggevendenden zijn bekend met de mogelijkheden voor het volgen van een loopbaanadviestraject binnen de universiteit en zien het belang van hun duurzame inzetbaarheid in
- Medewerkers en leidinggevendenden hebben een juist beeld van wat een loopbaanadviestraject inhoudt en waarvoor het is bedoeld (niet alleen voor medewerkers die niet goed functioneren, van functie willen veranderen of van wie het dienstverband eindigt, maar ook voor medewerkers die goed functioneren en eens stil willen staan bij hun huidige functie, functioneren en (verdere) ontwikkeling)
- Duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling en loopbaan zijn standaard onderwerpen in het gesprek tussen medewerker en leidinggevende
- De universiteit geeft prioriteit aan de duurzame inzetbaarheid, ontwikkeling en loopbaan van medewerkers
- De universiteit faciliteert loopbaanadvies in de vorm van tijd en budget voor medewerkers (budget bij voorkeur op centraal niveau zodat verantwoording dient te worden afgelegd over de besteding en het onderwerp terugkerend op de agenda komt)
- Er is voldoende formatie voor het verzorgen van loopbaanadvies (daarvoor kan - naast cijfers over het gebruik van loopbaanadvies – worden gekeken naar de cao-afspraken over loopbaanadvies en het aantal medewerkers aan de universiteit)
- Binnen de universiteit zijn voldoende mogelijkheden om aan ontwikkel- en loopbaanwensen van medewerkers tegemoet te komen
- Loopbaanadviestrajecten zijn ingebed in het bestaande beleid gericht op ontwikkeling en loopbaan
- Anders, namelijk:

Inspiratie uit de praktijk

Voorbeelden van activiteiten aan Nederlandse universiteiten om de dialoog tussen leidinggevende en medewerker over ontwikkeling en loopbaan te faciliteren

- Inspanningen om loopbaan en ontwikkeling meer aan de orde te laten komen in de R&O- of vergelijkbare gesprekken, bijvoorbeeld door in het gespreksformulier of -format vragen op te nemen over loopbaan en ontwikkeling en door leidinggevenden en (nieuwe) medewerkers een workshop of (online) training aan te bieden over het voeren van dit gesprek en over het onderwerp loopbaan en ontwikkeling.
- Professionalisering van leidinggevenden waarbij ook aandacht is voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Ze krijgen bijvoorbeeld handvatten aangereikt voor het voeren van een gesprek met medewerkers over hun ontwikkeling en loopbaan.
- Het opstellen van een waaier voor leidinggevenden waarin staat aangegeven welke activiteiten op gebied van loopbaan en mobiliteit zij hun medewerkers kunnen aanbieden in welke situaties (bijvoorbeeld als een medewerker zich wil oriënteren of van functie willen veranderen).
- Het maken van een functieplattegrond (afgeleid van het UFO) waarin medewerkers kunnen zien (1) welke functies er zijn bij de universiteit, hoeveel ervan zijn en bij welke beheerseenheid die functies zijn ondergebracht en (2) wat de functies inhouden en welke competenties erbij horen.

Voorbeelden van activiteiten aan Nederlandse universiteiten om de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers te faciliteren

- Professionalisering van medewerkers, waaronder de mogelijkheid voor medewerkers om onbeperkt allerlei online cursussen te volgen en een professionaliseringstraject voor junior docenten.
- Het organiseren van events en het aanbieden van programma's, trainingen, trajecten en mentoring gericht op de loopbaanontwikkeling van (specifieke categorieën) medewerkers. Onderwerpen zijn onder meer: personal branding, netwerken, LinkedIn, oefenen van sollicitatiegesprekken, CV checken, ontwikkelen van 'transferable skills', en inzicht verkrijgen in Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik?
- Het aanbieden van activiteiten om (bepaalde categorieën van) medewerkers te informeren en inspireren over mogelijkheden voor ander werk binnen de universiteit of een baan bij een andere werkgever. Enkele voorbeelden zijn:
 - het organiseren van meeloopdagen om medewerkers mee te laten kijken bij een collega;
 - het opzetten van een klussenbank of marktplaats voor de uitwisseling van projecten en klussen;
 - het organiseren van evenementen (zoals een career week/day, loopbaan vierdaagse, career development speed dates) met lezingen, workshops en/of activiteiten gericht op de loopbaanontwikkeling en gericht op het in contact brengen van medewerkers met andere werkgevers;
 - Samenwerking met andere (regionale) werkgevers om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen.
- De introductie van een individueel carrièrebudget van 500 euro per jaar vrij te besteden aan iets wat de eigen arbeidsmarktpositie verbetert. Medewerkers mogen het jaarlijkse bedrag ook opsparen tot een maximum van 1.500 euro.