

Klaar voor kansen van nieuwe technologie

Hoe drie sectoren van gebaante veranderen



Over Functiemetamorfose	1
Toekomstwerk	2
Wij zijn net op weg	4
Iedereen in beweging	5
De acties van vandaag	11
Tot besluit	12

1. Over Functie- metamorfose

Drie sectoren maken zich op voor de digitale toekomst

Waarom een wiel uitvinden in tijden van technologische vernieuwing? De impact van moderne technologieën op waterschappen, provincies en gemeenten is misschien niet dezelfde, maar wel vergelijkbaar. Vanuit die gedachte zijn de drie sectorfondsen een gezamenlijk meerjarig programma gestart onder de naam Functiemetamorfose. Omdat we werken voor en met de sector zijn we eerst intensief met allerlei professionals in gesprek gegaan. Ruim zestig mensen namen deel aan de rondetafel gesprekken. Er zijn drie sessies geweest, voor elke sector één. Om functiemetamorfose van verschillende kanten te belichten, gingen deelnemers met uiteenlopende functies als HR, OR, management en ICT-specialisten de dialoog aan. Wat deze gesprekken opleverden, komt samengevat terug in wat er van de organisatie, leidinggevende, HR-adviseur, medewerker en A&O fondsen van de toekomst verwacht mag worden.

De rondetafelgesprekken leverden ook concrete ideeën voor acties op, de zogeheten 'bouwstenen', die daarna door 145 respondenten in 'Group Concept Mapping' beoordeeld werden op belang, urgentie en samenhang. Tot slot vertaalden vijftig belangstellenden tijdens een gezamenlijke, verdiepende werkconferentie de opbrengsten naar doelgroepen en initiatiefnemers: de hoofdlijnen van het programma Functiemetamorfose.

2.

Toekomstwerk

Functies veranderen, verschijnen en verdwijnen

Baanbrekende technologie

Werk verandert door nieuwe technologie. Sterker nog, werk is al volop in verandering en daar hebben we allemaal mee te maken. Medewerkers en leidinggevenden. Jong en oud. Gemeenten, waterschappen en provincies. Functies van morgen veranderen, verschijnen en verdwijnen. Sommige organisaties zijn al bezig met deze zogeheten 'functiemetamorfose', maar vele nog niet. De drie A&O fondsen verkenden de initiatieven door met mensen uit het veld om de tafel te gaan en te horen wat de moeilijkheden zijn en waar de kansen liggen. Wat verwachten we van een organisatie, manager, leidinggevende, HR-adviseur en medewerker die de toekomst aan kan en wat staat ons nu te doen?

Nieuwe technologie biedt kansen om ons werk bij gemeenten, waterschappen en provincies nog beter te doen. Om de burger nog beter te bedienen en onze middelen nog gericht in te zetten. Die kansen willen we natuurlijk benutten. Maar dat gaat niet vanzelf. We zullen anders moeten samenwerken. Werk- en sturingsprocessen veranderen ingrijpend. Het vraagt nieuwe arbeidsverhoudingen en een andere houding van medewerkers en leidinggevenden. Daarom spreken we van een digitale transformatie.

In grote lijnen zien we drie effecten op de huidige functies. Taken worden geheel door nieuwe technologie overgenomen. Nieuwe functies ontstaan op plekken waar mensen de toepassingsmogelijkheden van nieuwe technologie voor onze organisaties kunnen inzetten. En functies blijven waar typische intermenselijke vaardigheden nodig zijn.

Veranderen op zichzelf is bekend, want er is de afgelopen tijd al veel gebeurd. Het 'nieuwe werken' heeft zijn intrede gedaan. We werken lean en agile. Bovendien zorgden nieuwe wetgeving en decentralisatie van overheidstaken ervoor dat organisaties intensiever gingen samenwerken in netwerken met allerlei maatschappelijke partners en met burgers zelf.

Opschieten geblazen

De technologische ontwikkelingen zijn niet nieuw. Maar de intensiteit ervan wél, zo benadrukt Jan van Ginkel, concerndirecteur en loco-provinciesecretaris van Zuid-Holland, in zijn wake up-videoboodschap. Hij waarschuwt de deelnemers aan de bijeenkomsten voor een 'tsunami van technologie' die op ons afkomt. "Technologische ontwikkelingen komen langzamer dan gedacht, maar als ze er zijn, is de intensiteit en impact veel groter dan je had gedacht", zegt Van Ginkel. "Langzaam erover nadenken hoe we hierop de komende jaren gaan inspelen kan niet", benadrukt hij. "Het is een urgent vraagstuk waar we dringend op moeten inspelen." Hij ziet de technologische ontwikkelingen veel harder gaan dan de overheden zich ontwikkelen, dus het is opschieten geblazen. "Ontkennen kan niet meer. En als we het wel ontkennen, dan voorspel ik dat overheden zullen leiden aan relevantieverlies. Dan ben je maatschappelijk, democratisch, economisch, sociaal, een partner van steeds minder betekenis."

Op weg naar toekomstproof

Het is dus de hoogste tijd om mee te bewegen. Want veranderen doe je samen en heeft tijd nodig. Daarom hebben het A+O fonds Gemeenten, het A&O-fonds Waterschappen en het A&O-fonds Provincies de handen ineengeslagen. Door met zo'n zestig mensen uit het veld van gemeenten, waterschappen en provincies te praten, is in kaart gebracht of we al op de goede weg zitten, welke moeilijkheden en kansen mensen tegengekomen en aan welke wegwijzers behoefte is om de goede kant op te gaan. Op weg met bestemming 'toekomstproof', wat overigens geen eindbestemming is. Want we zullen almaar onderweg blijven om met de nieuwe technologie mee te bewegen. Op weg naar toekomstproof betekent dus het aanleren en blijven ontwikkelen van de juiste houding, waardoor je iedere verandering aan kunt. Altijd.

3.

Wij zijn net op weg

Het vliegwiel van verandering komt langzaam op gang

Wat het voor medewerkers betekent? Tegen de tijd dat dát duidelijk is zijn we te laat om hen voor te bereiden.

"Zodra we weten wat de technologie gaat doen, kunnen we bedenken wat het voor de medewerkers betekent, maar zijn we dan niet al te laat?", wordt door sommigen gedacht. Anderen denken juist dat er zelfs geen tijd meer is om een aanloopje te nemen. "We begeven ons al middenin de verandering. Het is nu al tijd voor een langetermijnperspectief." Vooral daar waar technologie al een rol speelt, zijn mensen zich ervan bewust dat de impact van technologie steeds meer toeneemt.

Er lopen al verschillende initiatieven rond technologische innovatie binnen gemeenten, waterschappen en provincies. Die spelen zich af in experimenten en pilots en lopen nog vaak 'naast' de normale werkprocessen. Kenmerkend is de aandacht voor veiligheid van systemen en gegevens. Oog voor de impact op mens en organisatie is er nog weinig. Het vliegwiel van verandering komt dus maar langzaam op gang. Met name de waterschappen, waar de werkprocessen meer door technologie gedreven zijn, hebben de eerste stappen al genomen en zoeken vooral naar meer sturing van bovenaf en samenhang tussen de initiatieven die al lopen. Een centrale partij die stapsgewijs koers bepaalt en de innovatie direct bij de klantprocessen aanjaagt, is welkom.

Knelpunten

Komen we niet in beweging, dan worden de al bestaande knelpunten die de veranderkracht van onze organisaties bepalen, steeds nijpender, zo vrezen de deelnemers aan het rondetafelgesprek. Hierbij valt te denken aan het ontbreken van het juiste type leiderschap, maar ook aan de moeizame pogingen om medewerkers optimaal in te zetten en regie te laten nemen over hun eigen duurzame inzetbaarheid. Ook de vrijblijvende en traditionele leercultuur en tot slot de ontwikkeling in ambtelijk vakmanschap en 21e-eeuwse vaardigheden vormen knelpunten.

Om toekomstproof te worden, moet iedereen aan de slag: organisaties, managers, leidinggevendenden, HR-adviseurs en medewerkers. Wat mogen we van elkaar verwachten? En wat kunnen de A&O fondsen hierin betekenen? We gaan de verschillende partijen stuk voor stuk langs.

4. Iedereen in beweging

Goed werkgeverschap vraagt het lef medewerkers tijdig duidelijkheid te geven

4.1

De organisatie van morgen wacht legio kansen om publieke waarde te vergroten

De organisatie van morgen wacht legio kansen door nieuwe technologieën waarmee de publieke waarde verhoogd wordt. Het mag namelijk niet zo zijn dat de burger de overheid straks inhaalt. Van Ginkel waarschuwt overheden om technologische ontwikkelingen niet te ontkennen. En overheden die het wel ontkennen, voorspelt hij relevantieverlies, 'dan ben je maatschappelijk, democratisch, economisch, sociaal, een partner van steeds minder betekenis'.

Betekenisvol blijven

Hoe blijven overheden van betekenis in een wereld waarin technologische ontwikkelingen zo'n grote vlucht nemen? Door samen te werken en data uit te wisselen kunnen overheden bijvoorbeeld preventief werken. Dit brengt echter ook dilemma's met zich mee, zoals het veilig delen van privacygegevens. En zijn de systemen bovendien actueel, compleet en betrouwbaar?

Daarnaast wordt van organisaties verwacht dat ze technologie tijdig weten op te pikken en invoeren. Op dit moment ontbreken hiervoor nog de middelen en de benodigde ICT-systemen. Maar ook is het zoeken naar mensen met de nieuwste technologische kennis in een krappere wordende arbeidsmarkt.

Betrokkenheid management en directie onmisbaar

Onmisbaar om de organisatie in beweging te krijgen, is de betrokkenheid van het hoger management en de directie. Zij zijn het die een strategische visie ontwikkelen en heldere ambities formuleren waarmee leidinggevenden en HR-adviseurs aan de slag kunnen. Hoe wil een organisatie zich verhouden tot nieuwe technologieën? Wat willen managers bereiken? Welke focus kiezen ze? En welke (financiële) ruimte is er om te experimenteren en te kunnen vallen en opstaan? Om die vragen te beantwoorden, is het nodig dat managers eerst de urgentie, aard en omvang van toekomstige veranderingen inzien.

De organisatie van morgen is flexibel en laat het werken in vaste functies en op vaste afdelingen los. Hiervoor is het nodig ervaring op te doen met nieuwe organisatievormen en bijbehorende arbeidsverhoudingen. Wanneer medewerkers binnen en tussen organisaties rouleren, krijgen ze een beter begrip van de context waarin ze werken en kunnen ze daar beter op inspelen. Door binnen en buiten de organisatie meer samen te werken kunnen kennis, mensen én digitale informatie uitgewisseld worden. Maatschappelijke partners raken zo steeds meer met elkaar verbonden en gericht op hun gemeenschappelijke doel.

Wil de organisatie van de toekomst een aantrekkelijke werkgever zijn, dan moeten gemeenten, provincies en waterschappen werken aan een sterker imago om nieuwe mensen aan te trekken. Dat kan door te investeren in meer bekendheid met het mooie werk dat er ligt, maar zeker ook door een betere beloning voor schaars talent. Mogelijk is er ook onbenut potentieel. Denk van 'buy' naar 'make' en geef huidige medewerkers de kans mee te groeien naar toekomstfuncties, in plaats van nieuw personeel aan te trekken. Dat is echter niet voor elke medewerker weggelegd. Veel functies zullen in de toekomst een hoger werk- en denkniveau vragen. Goed werkgeverschap vraagt dan het lef tijdig duidelijkheid te geven en mensen in staat te stellen weer 'arbeidsmarktfit' te worden.

Sleutelrol voor leidinggevendenden

4.2

De leidinggevende van morgen geeft op tijd richting aan zijn medewerkers aan

Op weg naar bestemming toekomstproof hebben de leidinggevendenden een sleutelrol. Zij zijn het die vorm en inhoud geven aan de werkgeversrol. Wat houdt toekomstbestendig werkgeverschap in?

Daarvoor is het essentieel om de verwachte effecten van nieuwe technologie op de eigen afdeling tijdig in kaart te brengen. Hoe veranderen veiligheid, autonomie, werk- en denkniveau en werkdruk voor de mensen die hij aanstuurt? Alleen dan lukt het op tijd richting te geven aan zijn medewerkers zodat zij weten wat hun toekomstperspectief is, wat van hen verwacht wordt en waar (arbeidsmarkt)kansen liggen.

Groeimogelijkheden en grenzen

Om medewerkers de kans te geven op tijd mee te veranderen, heeft de leidinggevende van de toekomst een reëel beeld van zijn mensen met al hun kwaliteiten, groeimogelijkheden en grenzen. En hij geeft de ruimte om die kwaliteiten te ontwikkelen door tijd, geld, aandacht en ondersteuning

te bieden voor ieders loopbaanontwikkeling. Aan de andere kant is het ook aan de werkgever aan een vangnet te denken omdat baanbehoud niet voor iedereen haalbaar of slechts een oplossing voor de korte termijn is. Het tempo van de digitale transformatie mag immers niet bepaald worden door de competenties en arbeidsmarktfitheid van medewerkers en leidinggevend.

Toekomstproof leidinggevend hebben in beeld welke technologische ontwikkelingen relevant zijn en kansen bieden. Wat er nodig is voor de implementatie en hoe het werk zich daardoor ontwikkelt. Dit beeld vormt de basis voor een vorm van strategische personeelsplanning (SPP) die specifiek toegespitst is op functiemetamorfose, zodat de toekomstige personeelsbehoefte in kwalitatieve en kwantitatieve zin inzichtelijk wordt.

Functiemetamorfose zou een terugkerend en vanzelfsprekend – maar geen vrijblijvend – onderwerp van gesprek moeten zijn door het jaar heen tussen elke medewerker en zijn leidinggevende. Zij maken afspraken over inspanning, ondersteuning én resultaat. Zo is voor de leidinggevende steeds duidelijk hoe zijn afdeling functioneert en wat ervoor nodig is om zijn team toekomstbestendig te maken.

21e-eeuwse vaardigheden voor alle medewerkers zinvol

4.3

De HR-adviseur van morgen is de schakel tussen leidinggevende en medewerker

Een bijzondere rol is weggelegd voor HR-adviseurs. Zij kunnen bij uitstek het gesprek over functiemetamorfose op gang brengen bij leidinggevend en bij medewerkers. En ondersteuning bieden door toekomstproof personeelsbeleid en instrumenten (SPP, ontwikkelbeleid).

Personeelsbeleid vraagt om vooruitziende blik en preventieve aanpak

Het strategisch personeelsbeleid dat de digitale transformatie ondersteunt, kent een paar paradoxen. Zo gaat de personeelsbehoefte, kwalitatief en kwantitatief, sterk fluctueren. Het type mensen dat nu nodig is om de digitalisering voor te bereiden en te versnellen, is dikwijls niet in huis en moet op een schaarse markt gevonden worden of zelf worden opgeleid. Tegelijkertijd is zittend personeel nu meer dan druk en kan zich daardoor niet voorstellen dat binnenkort hun werk (deels) verdwijnt. Management kan nog moeilijk aangeven hoe de personeelsbehoefte concreet verandert en in welk tempo. HR moet dus een vooruitziende blik tonen: voldoende nieuwe mensen aantrekken met het juiste ontwikkelpotentieel die hun bijdrage leveren aan de technologische én sociale innovatie. Eigentijdse arbeidsmarktcommunicatie en employer branding zijn actueler dan ooit en 'here to stay'.

21e-eeuwse vaardigheden

Eenzelfde vooruitziende blik en preventieve aanpak is aan de orde bij door- en uitstroom. Een aantal werkgevers screent nu al op digivaardigheid en e-bewustzijn. Het ontwikkelen van 21e-eeuwse vaardigheden en het opfrissen van loopbaanvaardigheden (zoals solliciteren en netwerken) is voor alle medewerkers zinvol. Of hun toekomst nu binnen of buiten de huidige organisatie ligt. Daarbij is het noodzakelijk dat leren en ontwikkelen op meer eigentijdse – waaronder digitale – manieren verweeft raakt met de werkpraktijk.

Medewerkers zijn eerder bereid aan hun ontwikkeling te werken wanneer duidelijk is waar hun kansen liggen en wat er van hen verwacht wordt. HR-adviseurs staan, samen met de leidinggevenden, voor de opgave medewerkers in een zo vroeg mogelijk stadium realistische toekomstscenario's te schetsen. Ook wanneer dat een scenario van baanverlies is. Werkgevers in de sectoren zoeken naar nieuwe arbeidsvoorwaardelijke arrangementen en omscholingstrajecten die medewerkers in staat stellen hun weg te vinden op de externe arbeidsmarkt, nog voor er sprake is van formele boventalligheid en een sociaal plan.

A&O fondsen bieden al de nodige ondersteuning om aan de slag gaan met functiemetamorfose, maar dit aanbod is niet altijd bekend bij HR, leidinggevenden en medewerkers. In overleg met de sectoren werken de fondsen aan nieuwe manieren en kanalen om het aanbod directer onder de aandacht te brengen van de doelgroepen. Zo weten zij zich bijgestaan door de sectorfondsen en kunnen de fondsen gericht blijven inspelen op de behoeften in het veld.

Het sociaal plan is een laatste redmiddel, geen veilige haven

4.4

De medewerker van morgen is regisseur van zijn eigen loopbaan

De medewerker van de toekomst is regisseur van zijn eigen loopbaan. Hij neemt zelf verantwoordelijkheid voor zijn inzetbaarheid en ontwikkeling. De digitale transformatie moet namelijk ook – of misschien juist – van onderop komen, want de medewerkers staan dichtbij de klantprocessen en kunnen dus als beste zien hoe het anders, beter en slimmer kan. Bijblijven alléén is dan niet altijd voldoende. Ook mensen die voorop lopen in vernieuwing zijn meer dan welkom.

Zelf aan het stuur staan van je eigen loopbaan is niet nieuw, maar wel steeds urgenter. Waar de werkgever voldoende ruimte, middelen, ondersteuning en (arbeidsmarkt-)informatie biedt, mag van medewerkers gevraagd worden actief te werken aan de eigen duurzame inzetbaarheid en mobiliteit. Het is de beste waarborg voor een toekomstbestendige loopbaan. Het sociaal plan is een laatste redmiddel, geen veilige haven.

Cultuurdrempels staan nieuwe houding in de weg

Hardnekkige cultuurdrempels lijken de gewenste houding van medewerkers in de weg te staan. Oude verwachtingen dat de overheid altijd voor haar werknemers zou zorgen door werkgarantie te bieden bijvoorbeeld. Het idee dat digitale en andere 21e-eeuwse vaardigheden niet voor iederéén belangrijk zijn. Of de aanname dat ontwikkelen vrijblijvend is. Alleen wanneer kwaliteiten van medewerkers zichtbaarder worden, wordt het mogelijk mensen daar te laten werken waar zij tot hun recht komen. Professionele ontwikkeling en flexibele inzetbaarheid gaan hand in hand en versterken elkaar.

Nieuwe technologieën vervangen dikwijls de routinematige, repeterende en administratieve werkzaamheden. Medewerkers blijven nodig voor de complexe taken, de uitzonderingsgevallen. Competenties die steeds belangrijker worden, zijn tegelijkertijd moeilijker ontwikkelbaar zoals interpersoonlijke competenties. Denk bijvoorbeeld aan de medewerkers die vaker met emotionele burgers te maken krijgen. Niet elke medewerker is daarvoor geschikt of voelt zich daar prettig bij.

Samenwerken om samen zoveel mogelijk te leren

4.5

De A&O fondsen van morgen hebben een aanjagende, ondersteunende en verbindende rol

Hoe kunnen de A&O fondsen organisaties, leidinggevendenden, HR-adviseurs en medewerkers ondersteunen? Dat kan door alle betrokkenen met elkaar te verbinden en daarmee ook hun initiatieven, ervaring, kennis en vragen. Organisaties die de eerste stap al hebben gezet en organisaties die nog moeten beginnen. Zodat iedereen van elkaar leert en elkaar weet te vinden om samenwerkingen aan te gaan.

'Help ons het thema functiemetamorfose op de agenda van bestuur en management te krijgen', klinkt het in het werkveld. Daar is dus een lobbyende rol voor de A&O-fondsen weggelegd. Die trekkersrol versterken, kan door samen te werken met partijen als VNG, Unie van Waterschappen, het IPO, specifieke brancheverenigingen, het POGG en de vakbonden. Zodra het urgentiebesef daar is, is de tijd rijp om leidinggevendenden en HR-adviseurs te ondersteunen met het

ontwikkelen van instrumenten en good practices, zoals manieren om functiemetamorfose tot vanzelfsprekend onderwerp van gesprek te maken en het ontwikkelen van 21e-eeuwse vaardigheden te organiseren.

De uitdaging van functiemetamorfose concreet en hanteerbaar maken: dat is de belangrijkste behoefte. Dan wordt het voor organisaties overzichtelijker en laagdrempeliger om voor hun eigen mensen en processen in kaart te brengen wat er gaat veranderen. De A&O fondsen starten samen met de voorlopers in de sector de zoektocht om dat voor elkaar te krijgen. Ze zetten aan tot actie, doen onderzoek, ontwikkelen werkwijzen en stimuleren samenwerking zodat iedereen zoveel mogelijk van elkaar leert. Dat kan door kennis uit de buitenwereld naar binnen te halen, communities op te zetten, pilots te starten en innovaties te subsidiëren.

Bruggen slaan

Er wacht de fondsen dus duidelijk een verbindende taak. Aan de fondsen om bruggen te slaan tussen losse initiatieven in de verschillende sectoren en tussen verschillende partijen. En daarbij elke keer de verdieping te zoeken: wat betekenen de technologische ontwikkelingen nu precies voor de manier van (samen)werken, het werk en de werkgelegenheid? Dat lukt alleen als de fondsen zelf dichter op de praktijk zitten, direct in contact staan met de vertrouwde contactpersonen, maar ook met de lijnmanagers en innovators zelf. Ook de A&O fondsen bewegen dus mee. En liever vandaag dan morgen. Daarom staan de eerste acties al op het programma.

5. De acties van vandaag

Drie projecten van start om te agenderen en pioniers te ondersteunen

Urgentiebesef vergroten, verandering concretiseren

Het programma functiemetamorfose gaat met drie concrete projecten van start: het in kaart brengen en delen van case studies, het lanceren van een community platform en het in beeld brengen van 'toekomstprofielen'.

1 Case studies om uit te wisselen

Sommige organisaties zijn gewoon begonnen met functiemetamorfose en ontwikkelen werkerwijs een aanpak. Die initiatieven worden nu in beeld gebracht en gedeeld. Zodat bestuurders, managers en strategisch adviseurs overtuigd raken van nut en noodzaak en handreikingen krijgen voor een concrete manier van werken. Dit levert uiteindelijk zeven herkenbare casebeschrijvingen op, te vinden op www.functiemetamorfose.nl.

2 Community platform

Pioniers hebben behoefte om hun ervaringen, kennis, informatie en methoden over functiemetamorfose te kunnen delen. De ruim 150 pioniers die tot nu toe betrokken zijn geweest bij functiemetamorfose vormen de eerste mogelijke deelnemers van een online community platform waar zij zelf content kunnen plaatsen en oproepen doen. De fondsen plaatsen eigen bijeenkomsten en die van andere, vertrouwde partijen. Daarnaast delen fondsen hier praktijkverhalen, rapporten en publicaties. Het platform richt zich in eerste instantie op mensen in het (hoger) management en strategisch adviseurs.

3 Toekomstprofielen

Om het urgentiebesef te vergroten en de aard en omvang van de te verwachte veranderingen concreet te maken zijn toekomstprofielen in de maak. Voor een aantal functiegroepen wordt in kaart gebracht welke invloed nieuwe technologie heeft op de functie-inhoud, de gevraagde competenties en niveau van het werk, en op de werkgelegenheid binnen de sector. Het gaat om functiegroepen die voor elk van de drie sectoren herkenbaar zijn én naar verwachting veel impact van de digitale transformatie ondergaan. Al doende ontstaat een methode die organisaties zelf voor andere functiegroepen kunnen gebruiken. Noem het een 'omgekeerde SPP'.

6. Tot besluit

Iedereen toekomstproof voor nieuwe technologie

Nieuwe technologie vraagt om nieuwe manieren van werken waarbij functies veranderen, verschijnen en verdwijnen. Van manager tot medewerker: iedereen krijgt er mee te maken. En ook nog eens in hoog tempo. Reden voor de drie A&O fondsen om deze zogeheten 'functiemetamorfose' te verkennen door in gesprek te gaan met gemeenten, waterschappen en provincies. Wat wordt er verwacht van toekomstige organisaties, managers, leidinggevendenden, HR-adviseurs en medewerkers in de opgave technologieproof te worden?

Om van publieke waarde te blijven, is het voor organisaties de uitdaging nieuwe technologie tijdig op te pikken en slim samen te werken met andere partijen door bijvoorbeeld data uit te wisselen. De betrokkenheid van hoger management en directie is hierbij essentieel. Zij zijn het die voor een strategische visie en uitgesproken ambitie kunnen zorgen waarmee leidinggevendenden en HR-adviseurs aan de slag kunnen.

Een sleutelrol is weggelegd voor de leidinggevende die op tijd overziet welk effect nieuwe technologie op zijn afdeling heeft en wat dat van zijn medewerkers vraagt. Om medewerkers de kans te geven mee te veranderen, kent hij hun kwaliteiten, groeimogelijkheden en grenzen en geeft hij ruimte voor ieders loopbaanontwikkeling. Anderzijds biedt hij een vangnet voor wie baanbehoud echt niet haalbaar blijkt.

Het is de HR-adviseur die bij uitstek het gesprek over functiemetamorfose op gang brengt bij leidinggevendenden en medewerkers en die ondersteunt door een toekomstproof personeelsbeleid.

De vooruitziende blik van leidinggevende en HR-adviseur maakt het voor de medewerker mogelijk om regisseur van zijn eigen loopbaan te worden. Niet alleen blijft hij bij, maar veel liever nog loopt hij vooruit door zich bij te scholen en 21e-eeuwse vaardigheden eigen te maken.

Het mag duidelijk zijn dat functiemetamorfose impact heeft op de hele organisatie. Om de toekomst aan te kunnen, moet iedereen aan de slag en kan iedereen elkaar helpen om vooruit te komen. Daarbij is voor de drie A&O fondsen een ondersteunende rol weggelegd. Zij kunnen functiemetamorfose onder de aandacht van managers brengen en koplopers met elkaar verbinden. Daarvoor liggen er al drie plannen klaar: praktijkvoorbeelden ter illustratie, een community platform om kennis, ervaring en methoden uit te wisselen en toekomstprofielen die schetsen hoe functies eruit komen te zien.