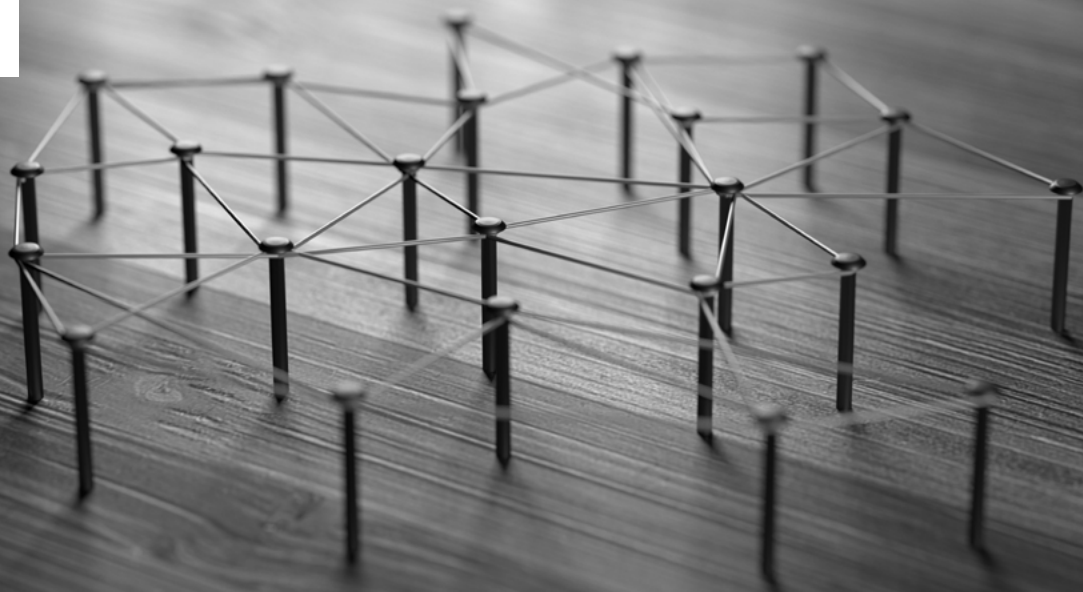


# Leernetwerken Duurzame Inzetbaarheid

*Universiteiten aan de slag met employability,  
strategische personeelsplanning en vitaliteit*



## *EVALUATIE*

# Leernetwerken Duurzame Inzetbaarheid

*Universiteiten aan de slag met employability, strategische personeelsplanning en vitaliteit*

Hoofdauteurs: Drs. Mariska Stuivenberg  
Drs. Karin Jettinghoff

Medeauteurs: Prof. dr. Tinka van Vuuren  
Dr. Pascale Peters  
Dr. Charissa Freese  
Dr. Gerard Evers  
Mr. John Peeters  
Dr. ir. Lenneke Vaandrager  
Dr. Roel Schouteten

Den Haag, 27 maart 2017

## Inhoudsopgave

<i>Samenvatting en aanbevelingen</i> .....	3
Leernetwerk Employability .....	3
Leernetwerk SPP .....	4
Leernetwerk Vitaliteit .....	5
Aanbevelingen voor vervolg op de leernetwerken .....	6
<b>1 Inleiding</b> .....	7
1.1 Aanleiding .....	7
1.2 Doel: van denken naar doen! .....	7
1.3 Onderzoeksverantwoording .....	8
1.4 Leeswijzer .....	8
<b>2 Leernetwerk Employability</b> .....	9
2.1 Doel en opzet leernetwerk .....	9
2.2 Ontwikkeling van de app me@work .....	10
2.3 Testen van de app me@work .....	13
2.4 Conclusies en aanbevelingen.....	15
2.5 Opbrengsten en leerpunten leernetwerk .....	17
<b>3 Leernetwerk SPP</b> .....	18
3.1 Doel en opzet leernetwerk .....	18
3.2 De themabijeenkomsten .....	19
3.3 Pilots training SPP .....	21
3.4 Conclusies en aanbevelingen.....	27
3.5 Opbrengsten en leerpunten leernetwerk .....	29
<b>4 Leernetwerk Vitaliteit</b> .....	30
4.1 Doel.....	30
4.2 Opzet en aanpak.....	30
4.3 Pilots Vitaliteit.....	31
4.4 Conclusies en aanbevelingen.....	34
4.5 Opbrengsten en leerpunten leernetwerk .....	36
<b>5 Geleerde lessen en opbrengsten leernetwerken</b> .....	38
5.1 Opbrengsten leernetwerken als vorm .....	38
5.2 Aanbevelingen voor vervolg op de leernetwerken .....	39
<i>Bijlage Inspirerende pilots</i> .....	41
Pilot 1: De app me@work uittesten op de Open Universiteit .....	41
Pilot 2: De training SPP op de Rijksuniversiteit Groningen .....	46
Pilot 3: Vitaliteit op de Radboud Universiteit .....	49

## *Samenvatting en aanbevelingen*

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de Nederlandse universiteiten staat onder druk. Voor SoFoKleS was dit aanleiding om duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda te zetten.

Uit een eerdere verkenning van SoFoKleS bleek dat er nog veel ruimte was om employability, vitaliteit en SPP te verbeteren. Wat bleek is dat universiteiten weliswaar al veel employabilitymaatregelen hebben genomen (brons), maar dat deze maatregelen vaak nog onvoldoende bekend zijn bij medewerkers (zilver) en onvoldoende worden gebruikt en geborgd binnen de instelling (goud). Aanvullend beleid is nodig om daarvoor te zorgen. Ten aanzien van SPP bleek dat slechts een beperkt aantal universiteiten destijds bezig was met de implementatie ervan. Veel universiteiten wilden er wel mee starten, maar ervoeren obstakels om tot een succesvolle implementatie over te gaan. Vitaliteitsprogramma's bleken nog in de kinderschoenen te staan en er lagen kansen voor een verdere inbedding in het organisatiebeleid, meer oog voor de rol van de organisatie (in plaats van alleen de rol van het individu), beter maatwerk en samenwerking tussen HRM en wetenschappelijke staf, zodat de vitaliteitsprogramma's (beter) onderbouwd en geëvalueerd worden.

De leernetwerken hadden tot doel deelnemende universiteiten te ondersteunen bij de implementatie van interventies voor de verbetering van employability, SPP en vitaliteit. Per leernetwerk hebben de universiteiten interventies geïmplementeerd of geïntensiveerd. Uitgangspunt hierbij was dat universiteiten dit met een pionierende aanpak doen zonder centraal opgelegde aanpak, in een leernetwerk waarin ruimte was om met andere universiteiten ervaringen met het implementatieproces te delen en hierop te reflecteren.

### *Leernetwerk Employability*

#### *Opdracht en doel*

Opdracht en doel van het leernetwerk waren om een concreet antwoord te zoeken op de vraag: hoe kan de employability in het wetenschappelijke onderwijs worden versterkt? Uit de concretiseringsfase (stap 1) bleek dat de deelnemende universiteiten al de nodige activiteiten en mogelijkheden op het gebied van employability kennen, maar dat er nog een wereld te winnen is als het gaat om de bekendheid en het gebruik hiervan onder medewerkers en managers. Door een laagdrempelige en eigentijdse app te ontwikkelen en het gebruik ervan te stimuleren, kunnen de medewerkers zich meer bewust worden van het bestaande aanbod en dit zelf en/of in overleg met, en met steun van, hun leidinggevendenden gebruiken.

#### *Resultaten*

De app me@work is – na raadpleging van medewerkers, leidinggevendenden en HR-functionarissen – ontwikkeld door de Open Universiteit in samenwerking met het ICT-bedrijf Betawerk. Daarna is hij uitgetest onder een aantal OBP-medewerkers op drie van de vier deelnemende universiteiten. Dit heeft beperkt plaatsgevonden.

Een belangrijk deel van de gebruikers is van mening dat de e-portfolio-app me@work kan helpen om het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarktkansen van het OBP te vergroten, mits de privacy van de gebruikers afdoende is beschermd. Sommige gebruikers wilden niet dat de organisatie of de manager het gebruik van de app verplicht zou stellen. Anderen gaven juist aan dat het nut en de urgentie van het gebruik van de app toenemen wanneer de app verbonden wordt aan zaken die toch al op de agenda staan, zoals jaarcyclusgesprekken, loopbaantraject, outplacement en interviews. Dat is ook het geval als de app wordt ondersteund door leidinggevendenden en een organisatiecultuur die tijd en ruimte biedt om hieraan te werken. Het grootste probleem, naast het waarborgen van voldoende privacy, was echter het ontbreken van ruimte om de app te testen en te gebruiken. Veel deelnemers in de pilotgroep gaven aan geen tijd te hebben of geen prioriteit te geven aan het gebruik van de app.

Dankzij de initiatieven van het leernetwerk Employability is er meer aandacht gekomen voor employability op de deelnemende universiteiten door het ontwikkelen en uittesten van de app me@work. Uit alle activiteiten bleek dat medewerkers het waarderen als universiteiten tijd en aandacht besteden aan de persoonlijke

ontwikkeling van medewerkers en hiervoor mogelijkheden bieden. Er bleek zeker animo voor employabilityactiviteiten, maar de beschikbaarheid van deze activiteiten was bij de deelnemers aan de focusgroepen vaak onbekend.

### Aanbevelingen vanuit het leernetwerk

Om het thema ‘employability’ in de toekomst te borgen, dienen universiteiten meer aandacht te besteden aan dit thema. Ook moeten zij medewerkers in staat stellen te kunnen deelnemen aan workshops en andere employabilityactiviteiten gericht op hun eigen ontwikkeling en carrièremogelijkheden. Hiervoor is draagvlak op meerdere niveaus en borging in de beoordelingscyclus essentieel. De rol van de leidinggevenden dient dan ook ondersteund te worden door een stimulerende organisatiecultuur, waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is – of wordt. Om tot een dergelijke organisatiecultuur te komen, is het nodig om op een meer regelmatige basis aandacht te schenken aan employability. Ook moeten werknemers zich veilig voelen om hierover te praten en hieraan te werken. Toekomstige interventies dienen oog te hebben voor de (complexiteit aan) contextfactoren die mede bepalen dat medewerkers aan hun employability werken. Het is even belangrijk om ook daadwerkelijk af te spreken dat er tijd en middelen beschikbaar komen waarmee zij activiteiten kunnen ondernemen die hun employability versterken. Denk aan een opleiding of stage volgen. Dit kan onder meer met de inzet van de in de cao afgesproken twee ontwikkelingsdagen.

### Leernetwerk SPP

#### Opdracht en doel

Het doel van het leernetwerk SPP was dat deelnemende universiteiten strategische personeelsplanning op hun eigen universiteit gaan implementeren. Hiervoor is per universiteit een pilot uitgevoerd in de vorm van een training met leidinggevenden en hun personeelsadviseurs. In de bijeenkomsten met het leernetwerk zijn de deelnemers gevoed door het uitwisselen van ervaringen en door de kennis van experts. Tevens zijn de deelnemers en experts gezamenlijk op zoek gegaan naar oplossingen voor SPP-vraagstukken.

#### Themabijeenkomsten

SPP heeft relaties met diverse strategische HR-onderwerpen, zoals loopbaanbeleid, de Participatiewet, de flexibele schil, vrouwen in hogere wetenschappelijke posities en reorganisaties. In de themabijeenkomsten over gender, tenure track en de Wwz zijn best practices gedeeld. Dit heeft de deelnemende universiteiten geholpen het gedachtegoed van SPP toe te passen op universiteitsbrede thema’s. Zowel bij gender als bij de Wwz- en tijdelijke contracten geldt dat SPP helpt om op een andere manier naar het huidige personeelsbestand te kijken. De conclusie van de themabijeenkomsten is vooral dat SPP geen rigide systeem of systematiek is, maar een gedachtegoed dat flexibel inzetbaar is. Het is vooral een manier van kijken: je kijkt meer onderbouwd en integraal naar personele ontwikkelingen.

#### Trainingen SPP

De trainingen zijn uitgevoerd door twee verschillende trainingsbureaus. De trainingen van Gerard Evers richtten zich op koppels van P&O-adviseurs met directeurs Finance/Control, waarin zij de gehele cyclus van SPP doorlopen. De trainingen van Hanneke Moonen richtten zich op HR-adviseurs. Het traject met Hanneke Moonen was globaal van opzet en korter: binnen twee maanden was het afgerond. De vraag wanneer welke training effectief is, hangt sterk af van de context; de training moet aansluiten bij de doelgroep.

#### Resultaten

De deelnemers geven aan dat SPP vooral een manier van denken is geworden die toekomstgericht is in plaats van reactief. Daardoor hebben zij beter in kaart wat er in huis is en zien ze kansen en gaten. Door het leernetwerk en de pilot is SPP meer gaan leven. Het kan altijd nog beter, maar het denken in onzekerheden en scenario’s is met enthousiasme begroet, de vlootshouw is (soms aarzelend) uitgewerkt en getest, de scholing is goed opgepakt en samenwerking met de lijn en de borging zijn ook goed van de grond gekomen. Ook zijn her en der aanzetten tot slimmere Business Intelligencesystemen (BI) terug te vinden. Niet alle deelnemers aan de trainingen zijn op voorhand over de inzet van SPP enthousiast en het kan ook gevoelig liggen. Daarom moet er niet te licht gedacht worden over het meekrijgen van iedereen in SPP. Om mensen mee te krijgen is draagvlak bij het CvB essentieel.

### Aanbevelingen vanuit het leernetwerk

Het leernetwerk in combinatie de training op de eigen universiteit heeft een stimulans gegeven voor het implementeren van SPP binnen de eigen universiteit. Het helpt om op een andere manier naar vraagstukken te kijken. Om vanuit SoFoKleS de implementatie van SPP binnen universiteiten te bevorderen zijn de volgende aanbevelingen van belang:

- Help startende universiteiten met het proactief ontwikkelen van SPP op decentraal niveau door nieuwe trainingen te faciliteren.
- Maak het de doorstartende universiteiten mogelijk om hun leernetwerk voort te zetten en gebruik hun voorbeelden om andere universiteiten te inspireren door het organiseren van masterclasses.
- Ontwikkel waar mogelijk binnen een pilot een SPP-model om een centrale en decentrale sturing te koppelen.
- Ontwikkel goede voorbeelden van een kwalitatieve vlootstroom.
- Ontwikkel in een aantal pilotomgevingen een case van vier specifieke domeinen binnen SPP:
  1. het vraagstuk van vast/flexibel in relatie tot het loopbaanbeleid voor WP en OBP;
  2. het vraagstuk van optimale diversiteit (zoals meer vrouwen naar de top);
  3. een meer specifieke financieel-economische benadering van beleidsvarianten;
  4. een goede toepassingen van HR-analytics en BI-systemen.

### *Leernetwerk Vitaliteit*

#### Doel en opzet

Het doel van het leernetwerk Vitaliteit was om inbedding, maatwerk, samenwerking en evaluatie te faciliteren rondom implementatietrajecten vitaliteit bij de deelnemende universiteiten. Elke deelnemende universiteit bracht in het leernetwerk een eigen casus in over de opzet van vitaliteitsbeleid (tweemaal), uitbreiding/verbreding van het vitaliteitsbeleid (driemaal), de aanpak van werkdruk (belemmerende factor vitaliteit) (eenmaal).

#### Bereikte doelen

Wat betreft de beoogde doelen is het volgende bereikt:

- Bewustzijn en draagvlak voor vitaliteit creëren op verschillende niveaus binnen het WO; dit bewustzijn heeft voornamelijk een rol gespeeld op het niveau van HRM.
- Actief experimenteren door programma's op het gebied van vitaliteit te implementeren of intensiveren. Bij een aantal universiteiten is dit gelukt, bij een aantal niet (zie paragraaf 4.2).
- Bestaande methodieken en instrumenten van universiteiten doorontwikkelen op basis van experimenten en toetsing. Bij drie van de zes universiteiten zijn nieuwe benaderingen ontwikkeld en uitgetoetst en deels geëvalueerd.
- De verdere professionalisering van HR op de specifieke deelgebieden van vitaliteit, zodat HR-professionals op universiteiten voldoende geëquipeerd zijn om de organisatie, en met name leidinggevend, te begeleiden bij de implementatie of intensivering van interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Er is (onderling) veel informatie uitgewisseld en de betrokken HR-professionals (maar ook andere professionals, zoals bedrijfsartsen) hebben hun professionele bagage op het terrein van vitaliteit uitgebreid.

#### Aanbevelingen

Het leernetwerk als middel om vitaliteitsbeleid bij Nederlandse universiteiten te bevorderen heeft gedeeltelijk gewerkt. De mogelijkheden voor een vervolg hierop worden voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin vitaliteit voor HRM-medewerkers tot de kern van het werk behoort. In hun feedback gaven de deelnemers enkele suggesties voor verbetering. Hiermee rekening houdend en de eigen bevindingen daarbij gevoegd, levert dat de volgende aanbevelingen voor een eventueel vervolg op:

- Maak geen inspannings- maar resultaatafspraken met de deelnemende universiteiten. Dat betekent dat zij commitment moeten concretiseren, een noodzakelijke steun in de rug voor de lokale projectleiders.
- Maak gebruik van de kennis en ervaring die is opgebouwd en van de best practices, zonder deze te kopiëren.
- Pas de vorm van het netwerk aan op grond van de huidige ervaringen:

- Zorg voor een goede balans in halen en brengen, bijvoorbeeld door de cases goed af te stemmen en rekening te houden met de ervaring van de deelnemers.
- Leg meer nadruk op intervisie bij het netwerk en behandel met de cases samenhangende thema's.
- Geef meer ruimte voor ondersteuning en begeleiding van de lokale cases.

## *Aanbevelingen voor vervolg op de leernetwerken*

### **Employability**

Het leernetwerk heeft meer inzicht opgeleverd op de vraag hoe de employability van OBP-medewerkers versterkt kan worden. Het inzetten van de laagdrempelige app me@work lijkt niet voldoende om medewerkers te stimuleren gebruik te maken van het bestaande aanbod van universiteiten om hun employability te versterken. Context en randvoorwaarden hiervoor vragen meer aandacht en tijd, zoals het erbij betrekken van leidinggevenden, het inbedden in de dagelijkse praktijk. De urgentie om te investeren in de employability van OBP-medewerkers is nog steeds aanwezig. De aanbeveling is om te onderzoeken welk vervolg op het leernetwerk wenselijk is vanuit de sociale partners en de universiteiten, aansluitend op de gevoelde urgentie en voortbouwt op de opgedane kennis en inzichten. De deelnemers van het leernetwerk willen zich hier graag voor inzetten. Ook andere universiteiten hebben interesse getoond.

### **SPP**

Het doel van het leernetwerk SPP was dat deelnemende universiteiten strategische personeelsplanning op hun eigen universiteit gaan implementeren. Door de training te faciliteren in combinatie met het leernetwerk is hieraan een goede invulling gegeven. Het is interessant om de resultaten van de pionierende universiteiten blijvend te monitoren. Vanuit het leernetwerk worden meerdere aanbevelingen voor een vervolg gedaan, waarvan het opstarten van een tweede leernetwerk voor nieuwe universiteiten en het organiseren van masterclasses voor gevorderde universiteiten naar verwachting het meeste bijdragen aan het aanjagen en implementeren van SPP binnen de gehele sector.

### **Vitaliteit**

De ingebrachte cases van de deelnemende universiteiten waren heel verschillend. De ene universiteit verkeerde nog in de startfase, terwijl andere universiteiten al bezig waren om een eerdere aanpak te verfijnen. De ene universiteit was succesvoller in het bereiken van de beoogde resultaten. De invloedssfeer hiervoor lag buiten het netwerk. De balans tussen halen en brengen was niet altijd in evenwicht. Een belangrijke voorwaarde voor het (verder) implementeren van vitaliteitsbeleid is voldoende urgentiebesef en draagvlak. Universiteiten waar de verantwoordelijkheid bij de Arbo- en Milieudienst is belegd, gingen vaak sneller tot uitvoering over. Dat gebeurde meestal in de vorm van lokale pilotprojecten die, indien succesvol, breder werden uitgerold of aangeboden. De aanbeveling is om te onderzoeken of via de lijn van arbo vitaliteit hoger op de agenda geplaatst kan worden, bijvoorbeeld door een arbocatalogus vitaliteit te ontwikkelen.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers op de Nederlandse universiteiten staat onder druk. Het personeel is langzaamaan aan het vergrijzen, ondervindt werkdruk en een grote groep heeft een tijdelijke aanstelling. De universiteiten erkennen dat hun personeel extra aandacht nodig heeft. Zij vinden het belangrijk dat alle werknemers, jong en oud, gedurende hun gehele loopbaan goed, gemotiveerd en gezond kunnen blijven werken. Daarom hebben de universiteiten in hun cao 2011-2013 afspraken over duurzame inzetbaarheid opgenomen.

Voor SoFoKleS (Sociaal Fonds voor de Kennissector) was dit aanleiding om duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda te zetten. Het fonds heeft een Denktank Duurzame Inzetbaarheid opgericht bestaande uit drie taskforces.<sup>1</sup> Deze taskforces hebben verkend hoe het er op universiteiten voorstaat met beleidsvorming en activiteiten gericht op employability, strategische personeelsplanning (SPP) en vitaliteit. Uit de verkenning bleek dat er nog veel ruimte was voor verbetering op elk van de drie thema's. Bovendien waren er grote verschillen in de mate waarin de universiteiten beleid en strategie op deze terreinen hebben ontwikkeld. Als vervolg op de denktank en taskforces zijn daarom de leernetwerken Duurzame Inzetbaarheid opgericht om de implementatie van employability, SPP en vitaliteit op universiteiten te faciliteren.

## 1.2 Doel: van denken naar doen!

In het leernetwerk Employability, het leernetwerk SPP en het leernetwerk Vitaliteit konden de deelnemers onder deskundige begeleiding kennis en ervaringen uitwisselen rond het thema 'delen en vergroten'. Per leernetwerk hebben vier tot zes universiteiten interventies gericht op dit thema actief geïmplementeerd of geïntensiveerd. De leden van de eerdere taskforces, een combinatie van wetenschap en HR-adviseurs, zorgden voor de begeleiding. De trekkers van het leernetwerk Employability waren wetenschappelijk adviseur Tinka van Vuuren (Open Universiteit) en HR-adviseur Pascale Peters (Radboud Universiteit). Charissa Freese (Tilburg University) en Gerard Evers (trainer SPP, Euro-HRM) waren de wetenschappelijk adviseurs die het leernetwerk SPP hebben getrokken. De HR-adviseurs van het leernetwerk SPP waren Wouter Brok (Radboud Universiteit) en Twan Sens (Technische Universiteit Eindhoven). Het leernetwerk Vitaliteit werd getrokken door wetenschappelijk adviseurs Lenneke Vaandrager (Wageningen University) en Roel Schouteten (Radboud Universiteit) en HR-adviseur John Peeters (Wageningen University).

### Doelstelling

Uitgangspunten en doelstelling van de leernetwerken waren dat universiteiten:

- aan de slag gaan met de implementatie van interventies;
- aan de slag gaan met een 'pionierende' aanpak: zonder opgelegde centrale of sectorale aanpak;
- ervaringen delen binnen het leernetwerk en met de universiteiten van de andere leernetwerken. De gedeelde kennis en ervaring betreft het implementatieproces en de reflectie daarop.

SoFoKleS heeft als sectorfonds de leernetwerken ondersteuning geboden bij het verzamelen, bundelen, verrijken en delen van kennis en ervaring. Hiervoor is een centraal regieteam ingericht, waarin twee bestuursleden namens de Kamer WO en vertegenwoordigers van de drie afzonderlijke leernetwerken zitting hadden. Het regieteam heeft de voortgang en opbrengsten van de leernetwerken gemonitord.

---

<sup>1</sup> Van Vuuren, T., Van der Heijden, B., De Lange, C., Peters, P. & Semeijn, J. (2013). Een employabel personeelsbestand in het wetenschappelijk onderwijs: Het vergroten van het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarktkansen van medewerkers: welke maatregelen kunnen daarbij worden benut?, Onderzoeks- en adviesdeel van de Taskforce Employability. Den Haag: SoFoKleS. Vaandrager, L., Peeters, J.G.H., Bosman, A., & Schouteten, R. (2013). Vitale medewerkers in vitale organisaties, Deel 1 en 2 van de Taskforce Vitaliteit. Den Haag: SoFoKleS. Freese, C., Evers, G., Van den Berg, P., Arends, P. & Sens, T. Strategische personeelsplanning bij de Nederlandse universiteiten, Rapport Taskforce Strategische Personeelsplanning. Den Haag: SoFoKleS.



### Beoogde resultaten

De beoogde resultaten zijn als volgt geformuleerd:

- Pionierende universiteiten hebben aantoonbare stappen gezet met de implementatie en/of intensivering van SPP, employability of vitaliteit.
- De leernetwerken hebben concrete leerpunten over het implementatieproces opgeleverd die bruikbaar zijn voor de rest van de sector.
- De leernetwerken hebben aantoonbaar bijgedragen aan de (door)ontwikkeling van leerzame praktijkvoorbeelden die bruikbaar zijn voor de rest van de sector.

### 1.3 *Onderzoeksverantwoording*

Per leernetwerk hebben de trekkers een eindrapportage opgesteld. Hierin zijn de uitgevoerde pilots binnen de universiteiten geëvalueerd en de opgedane, gemeenschappelijk kennis en ervaringen in het leernetwerk verwerkt. Aanvullend hierop heeft bureau SoFoKleS het leernetwerk als werkvorm geëvalueerd. Hiertoe zijn in de laatste bijeenkomst van ieder leernetwerk de gedeelde ervaringen besproken. Daarnaast is gebruikgemaakt van de informatie uit de leernetwerken (verslagen, presentaties en evaluatieformulieren).

Het regieteam heeft besproken wat de verbinding is tussen de geleerde lessen in de afzonderlijke netwerken. Deze zijn vertaald naar mogelijke thema's, handreikingen en aanbevelingen voor de verdere invulling en vergroting van de inzetbaarheid van medewerkers. Tot slot is – in afstemming met het regieteam – deze totaalrapportage opgesteld. Hierin zijn de resultaten van de leernetwerken gebundeld, inclusief aanbevelingen hoe de sector het thema 'duurzame inzetbaarheid' mogelijk verder kan invullen.

### 1.4 *Leeswijzer*

In het vervolg van deze rapportage worden achtereenvolgens de leernetwerken Employability, SPP en Vitaliteit besproken. Bij elk leernetwerk komen het doel en de opzet aan bod, evenals de conclusies en aanbevelingen. Ook de opbrengsten en leerpunten keren terug in de hoofdstukken over de leernetwerken. Het eerste leernetwerk dat centraal staat is het leernetwerk Employability, waarbij de focus ligt op de evaluatie van de app me@work (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt het leernetwerk SPP toegelicht (hoofdstuk 3). De themabijeenkomsten en de trainingen SPP die in het kader van dit leernetwerk zijn georganiseerd en de resultaten die deze hebben opgeleverd, worden in dit hoofdstuk besproken. Als laatst komt het leernetwerk Vitaliteit aan de orde (hoofdstuk 4). De uitkomsten van de pilots Vitaliteit komen in dit hoofdstuk naar voren. Nadat de drie leernetwerken afzonderlijk zijn besproken, volgen in hoofdstuk 5 de geleerde lessen en opbrengsten die tot stand zijn gekomen op basis van de leernetwerken.

## 2 Leernetwerk Employability

*Medeauteurs: prof. dr. Tinka van Vuuren, Open Universiteit en dr. Pascale Peters, Radboud Universiteit*

Het leernetwerk Employability is opgericht in vervolg op het eerdere onderzoek van de taskforce Employability. Doel en opdracht van het leernetwerk waren om een concreet antwoord te zoeken op de vraag hoe de employability in het wetenschappelijk onderwijs versterkt kan worden.<sup>2</sup> Dit hoofdstuk beschrijft het doel en de opzet en opbrengsten van het leernetwerk. Vervolgens komen de pilots bij de deelnemende universiteiten aan de orde. Ook het doel, de opzet, de uitvoering en de resultaten van de pilots komen aan bod. Tot slot volgen de conclusies en aanbevelingen op basis van de pilots.

### 2.1 Doel en opzet leernetwerk

Uit de resultaten van de eerdere verkenning van de taskforce Employability is gebleken dat Nederlandse universiteiten al veel employability-maatregelen hebben genomen (brons), maar dat deze maatregelen vaak nog onvoldoende bekend zijn bij medewerkers (zilver) en onvoldoende worden gebruikt en geborgd binnen de instelling (goud).<sup>3</sup> Aanvullend beleid is nodig om daarvoor te zorgen.

Opdracht en doel van het leernetwerk waren om een concreet antwoord te zoeken op de vraag: hoe kan de employability in het wetenschappelijke onderwijs worden versterkt? Het leernetwerk heeft universiteiten ondersteund bij de intensivering (bekendmaking en benutting) van de inzet van de beschikbare instrumenten en middelen voor employability.

Tijdens de eerste bijeenkomsten van het leernetwerk hebben de deelnemers geconcretiseerd met welke activiteit zij binnen de eigen universiteit aan de slag wildengaan. Op basis van deze verkenning is ervoor gekozen om uit te testen of een e-portfolio het gesprek met ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) over hun employability kan bevorderen en daarmee de employability van het OBP kan versterken. Vervolgens hebben de deelnemers samen gewerkt aan de voorbereidingen voor het ontwikkelen en testen van de app 'me@work'.

Aan het leernetwerk hebben vier universiteiten deelgenomen:

1. Open Universiteit (OU)
2. Technische Universiteit Eindhoven (TU/e)
3. Technische Universiteit Delft (TU Delft)
4. Radboud Universiteit (RU)

In het leernetwerk zijn de volgende stappen doorlopen:

---

<sup>2</sup> Zie ook: Van Vuuren, Tinka & Peters, Pascale (2017). Inzetten op de employability van het OBP in het Wetenschappelijke Onderwijs. Pilot met een e-portfolio-app om het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarktkansen van het ondersteunend beheerspersoneel te vergroten. Leernetwerk Employability SoFoKLeS. Heerlen, Open Universiteit Nederland.

<sup>3</sup> Van Vuuren, Tinka & Semeijn, Judith (2013). Een employable personeelsbestand in het Wetenschappelijke Onderwijs: Het vergroten van het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarktkansen van medewerkers: Welke maatregelen kunnen daarbij worden benut? Het adviesdeel: Uitkomsten van focusgroepbijeenkomsten bij vier universiteiten. Onderzoek in opdracht van SoFoKLeS, Sociaal Fonds voor de Kennissector, Den Haag.

**Stap 1:  
Concretiseren  
activiteiten**

- Doelgroep kiezen: het OBP, omdat tot dan toe professionaliserings- en ontwikkelingsactiviteiten vooral gericht waren op het WP.
- Activiteit kiezen: nagaan of een e-portfolio het gesprek met het OBP over hun employability kan bevorderen en daarmee hun employability kan versterken.

**Stap 2:  
Ontwikkelen  
app me@work**

- Voorbereiding van de focusgroepbijeenkomsten en workshops om de gewenste vorm en inhoud van het e-portfolio in kaart te brengen.
- Input leveren en laten ontwikkelen van de app me@work.

**Stap 3: Testen  
app me@work**

- Voorbereidingen treffen voor het testen van de app me@work op de deelnemende universiteiten, inclusief evaluerende activiteiten.

Gedurende de projectperiode is ook een bijdrage geleverd aan twee door SoFoKleS georganiseerde conferenties. De eerste conferentie vond plaats op 5 februari 2015. Hier heeft het leernetwerk zichzelf gepresenteerd en verteld wat het beoogt, en is informatie opgehaald om een e-portfolio voor het OBP te ontwikkelen. De tweede conferentie was de conferentie dynamiek op de academische arbeidsmarkt op 24 november 2016. Hier zijn de ervaringen van het leernetwerk rond de ontwikkeling van een e-portfolio gedeeld met aanwezigen.

## *2.2 Ontwikkeling van de app me@work*

### *Doel van de app me@work*

Uit de concretiseringsfase (stap 1) bleek dat de deelnemende universiteiten al de nodige activiteiten en mogelijkheden op het gebied van employability kennen, maar dat er nog een wereld te winnen is als het gaat om de bekendheid en het gebruik hiervan onder medewerkers en managers. Door een laagdrempelige en eigentijdse app te ontwikkelen en het gebruik ervan te stimuleren, kunnen de medewerkers zich meer bewust worden van het bestaande aanbod en dit zelf en/of in overleg met, en met steun van, hun leidinggevenden gebruiken. Met de me@work-app krijgen medewerkers meer regie over hun persoonlijke ontwikkeling. Het motto van me@work is dan ook 'Van registreren naar regisseren'.

Met de app me@work:

- kunnen medewerkers makkelijk toegang krijgen tot de ondersteuning (tips en handreikingen) en het aanbod aan HR-instrumenten van de eigen universiteit om hun professionele ontwikkeling te stimuleren. Hiervoor is een directe link opgenomen naar de intranetpagina van de desbetreffende universiteit;
- worden medewerkers gestimuleerd om na te denken over hun employability in hun situatie. Wat is mogelijk, wat is nodig, wat vinden zij belangrijk? Door de app te gebruiken, denken de medewerkers actief na over persoonlijke doelen en formuleren zij deze voor zichzelf. Vervolgens koppelen zij concrete acties aan deze doelen om ze te behalen;
- kunnen medewerkers zelf en/of in overleg met, en steun van, hun leidinggevende aan de slag gaan met hun eigen employability;
- kunnen medewerkers alle acties gericht op de eigen employability op een eenvoudige wijze op één plaats vastleggen. Dit kan bijvoorbeeld door relevante documenten en fotomateriaal toe te voegen.

Met de app me@work is het mogelijk om aan te sluiten op de huidige R&O-gesprekkencyclus (Resultaat & Ontwikkeling). Tijdens deze gesprekken worden medewerkers gestimuleerd om na te denken over hun

loopbaanplan en hoe ze kunnen werken aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Vanuit de app me@work kunnen zij bijvoorbeeld een overzicht maken van de persoonlijke doelen (persoonlijk ontwikkelingsplan) en de persoonlijke voortgang (uitgevoerde acties/momenten). Dit overzicht kunnen ze naar hun leidinggevende mailen of naar collega's.

### **Deelname OBP aan het ontwikkelen en uittesten van de app**

Voor het ontwikkelen en uittesten van de app zijn de gebruikers betrokken bij de pilot. Hiervoor zijn afdelingen of categorieën van medewerkers uitgenodigd. Per deelnemende universiteit zijn de volgende groepen OBP medewerkers bereid gevonden om aan de pilot deel te nemen:

- OU: OBP-medewerkers van het faculteitsbureau van de faculteit Management, Science en Technology (MST);
- RU: medewerkers van de afdeling Internationalisering, Communicatie en externe Relaties (ICR), secretaresses en de faculteit Managementwetenschappen;
- TU/e: medewerkers van onderafdelingen van de diensten Communicatie Expertise Centrum (CEC) en Personeel en Organisatie (DPO);
- TU Delft (in een latere fase van de pilot): medewerkers van de afdeling HR.

### **Ervaringen met het werven van de pilotgroepen**

Het proces rond de werving van de pilot- en controlegroepen is bij drie van de vier deelnemende universiteiten redelijk goed verlopen. Dit kwam doordat het leernetwerk eerst aan de leiding vroeg of die de deelname van hun medewerkers aan de pilot zou goedkeuren. De leidinggevendenden stemden hier vlot in toe. Zij herkenden zich in het doel van de pilot om de employability van het OBP te versterken. Het werkte goed om eerst de leidinggevendenden te benaderen en hun enthousiasme over te brengen op de groep als geheel. Ook hielp het om de potentiële deelnemers niet alleen schriftelijk, maar ook mondeling over de pilot te informeren. Wel merkte men dat er veel haast achter zat om het project in te voeren binnen de eigen universiteit. Er moest veel in korte tijd, waardoor de implementatie minder breed was dan gewenst. De TU Delft koos ervoor om geen groepen te werven vanwege andere prioriteiten bij HR.

### **Ontwikkeling van de app me@work**

De app is ontwikkeld door de Open Universiteit in samenwerking met het ICT-bedrijf Betawerk, dat eerder een e-portfolio-app voor het onderwijs heeft ontwikkeld (het Onderwijspaspoort). Op grond van de uitkomsten van focusgroepbijeenkomsten met medewerkers en workshops met HR-functionarissen en leidinggevendenden is de app aangepast voor het gebruik voor OBP-medewerkers van universiteiten. Tijdens deze bijeenkomsten is gevraagd naar de gewenste vorm en inhoud van de app me@work, zodat er echt gebruik van gemaakt zou worden.

### **Ontwikkeling eerste versie op basis van uitkomsten focusbijeenkomsten met medewerkers**

Voor de focusgroepbijeenkomsten is het OBP uitgenodigd dat deelname aan de pilot. Aan de OU en de TU/e is één focusgroepbijeenkomst gehouden en aan de RU hebben drie focusgroepbijeenkomsten plaatsgevonden. Bij de TU Delft zijn geen focusgroepbijeenkomsten gehouden, vanwege andere prioriteiten bij HR als gevolg van een organisatieverandering, personele wijzigingen en de gelijktijdige introductie van een loopbaanportaal. Daarnaast is tijdens een workshop op de SoFoKleS-conferentie op 5 februari 2015 input opgehaald voor de ontwikkeling van de app.

Wat betreft de inhoud en vorm kwam uit de focusgroepen met medewerkers naar voren dat de app me@work:

- makkelijk moet zijn in het gebruik;
- toegankelijk moet zijn;
- inhoudelijk betrekking moet hebben op zowel werkgerelateerde als privé zaken;
- vrijblijvend in gebruik moet zijn – de persoon moet zelf de mogelijkheid en vrijheid hebben om de app te gebruiken;
- gekoppeld moet kunnen worden aan LinkedIn of Facebook.

Op basis van de verzamelde informatie is de eerste versie van de app me@work ontwikkeld. Hierbij is zo veel mogelijk tegemoetgekomen aan de wensen van de medewerkers. Alleen de koppeling naar LinkedIn of Facebook is niet gerealiseerd. Hierdoor is het niet mogelijk om documenten te uploaden naar en downloaden van LinkedIn.

Vooraf vrijblijvendheid in gebruik was voor de deelnemers aan de focusgroepen een heel belangrijk punt:

- De gebruikers moeten zelf de mogelijkheid en vrijheid hebben om te beschrijven wat hun doel is, welke stappen ze daartoe willen zetten en wat hierin de voortgang is (self assessment-cyclus);
- De gebruikers bepalen zelf van welke onderdelen van de app me@work zij gebruikmaken (denk aan cv, doelen, eigenschappen, diploma's uploaden, hobby's et cetera);
- De gebruikers bepalen zelf welke informatie zij willen delen.

De app me@work is er voor de individuele medewerker. Dit betekent dat deze zelf bepaalt of hij er wel of niet gebruik van maakt en welke 'remind'-functies hij aanzet voor bijvoorbeeld het behalen van doelen.

### **Ontwikkeling tweede versie op basis van workshops met HR-functionarissen en leidinggevenden**

Aan HR-adviseurs en leidinggevenden is gevraagd feedback te geven op de eerste versie van de app me@work. Hiervoor is een interactieve workshop met hen georganiseerd. Deze sessie had ook tot doel de introductie van de app me@work te ondersteunen.

Elke aan het leernetwerk deelnemende HR-adviseur is gevraagd om een of twee leidinggevenden mee te nemen naar de bijeenkomst. Daarnaast zijn via het netwerk van SoFoKLeS HR-adviseurs van andere universiteiten uitgenodigd. Tijdens de bijeenkomst is de eerste versie van de app me@work gepresenteerd, hebben de deelnemers gereageerd op de vormgeving en inhoud van de app en is gevraagd hoe het gebruik ervan gestimuleerd kan worden. Er waren vooral opmerkingen over:

- de vormgeving (nog niet inspirerend genoeg);
- de inhoud (sterk competentiegericht);
- de veiligheid.

Een aantal deelnemers moesten nog wennen aan het idee van dit hulpmiddel.

Op basis van de klankbordbijeenkomsten is afgesproken om door te gaan met de ontwikkeling en te starten met het testen van de app me@work onder de focusgroep van deelnemende universiteiten.

### **Privacy**

Zowel de Open Universiteit als de Radboud Universiteit hebben vragen gesteld over de bescherming van de privacy bij gebruik van de app me@work. De universiteiten hebben de volgende punten geadviseerd om de privacy van medewerkers te beschermen:

- Maak duidelijk aan de gebruikers dat de tool ontwikkeld wordt onder de verantwoordelijkheid van SoFoKLeS en niet die van de universiteiten.
  - Deze verantwoordelijkheid komt ook naar voren in de af te sluiten bewerkingsovereenkomst tussen SoFoKLeS en Betawerk.
  - Het is beter om de gebruikers in de definitieve app de mogelijkheid te bieden in te loggen met een zelfgekozen ID in plaats van verplicht met hun instellings-ID en wachtwoord.
  - Het is beter om meerdere werkgeverspagina's (één per universiteit) te maken, zodat gebruikers zelf hun eigen werkgeverspagina kunnen aanklikken. Hiermee laat je zien dat de app niet onder verantwoordelijkheid van de universiteiten valt.
- Maak de verbinding veilig met een beveiligingscerticaat (een https-verbinding).
- De koppeling tussen gebruiker en instelling kan beter plaatsvinden door onderdeel te worden van de Samenwerkende Universiteiten en Researchinstellingen Federatie (SURF). Dit is een soort intermediair tussen de providers van allerlei webapplicaties en de gebruikers van de instellingen. SURF bewaakt ook de kwaliteit van de webapplicaties. SURF controleert of de toepassing aan alle daaraan te stellen juridische eisen en normen voldoet.

- De aanbieder of de afnemer van de dienst laat toetsen of de webapplicatie beschermd is tegen de door het OWASP-platform gesignaleerde kwetsbaarheden in websites.
- Laat Betawerk (de aanbieder van de dienst) verklaren dat zij werkt volgens de OWASP-standaard middels een externe auditverklaring, afgegeven door een certificerende instantie als FoxIT of Madison Gurka.
- Laat universiteiten aan de hand van een vulnerabilitytest zelf toetsen of goed wordt omgegaan met OWASP.
- Stel een privacystatement op waarmee de individuele gebruikers kunnen instemmen.
- Een nieuwe Europese richtlijn, die direct bij aannahme wetgeving is in de Eurolanden, vraagt om het waarborgen van de privacy meteen mee te nemen bij design en default. Dit betekent dat gebruikers niet eerst zelf nog instellingen moeten veranderen om hun privacy te waarborgen.
- Als de pilot succesvol blijkt, is het zaak om het ontwerp voor de definitieve dienst integraal te beoordelen op security- en privacyaspecten (security & privacy by design).

Een aantal van deze acties heeft het leernetwerk direct opgepakt, zoals het beveiligen van de app door een beveiligingscertificaat, het afnemen van de vulnerabilitytest en het ontwikkelen van een ‘informed consent’-formulier. Andere zaken wordt opgepakt bij voortzetting van de pilot, zoals het afsluiten van een bewerkersovereenkomst tussen SoFoKleS en Betawerk, een andere wijze van inloggen en het anders opnemen van de werkgeversinformatie.

### 2.3 Testen van de app me@work

#### Opzet van de testen

Voor het uittesten van het app me@work zijn in februari 2016 startbijeenkomsten (van twee tot tweeënhalf uur) georganiseerd. Hiervoor is een draaiboek plus PowerPointpresentatie opgesteld. De startbijeenkomst had tot doel de deelnemers te informeren over de stand van zaken van het project en hen kennis te laten maken met de webapplicatie me@work. Ter voorbereiding hierop ontvingen de deelnemers het verzoek na te denken over hun ontwikkelingsambitie en te nemen acties. Dit om het hen makkelijker te maken om tijdens de bijeenkomst met het gebruik van de app te starten.

#### Geen app maar een adaptieve webapplicatie

Hoewel we spreken over de ‘app’ me@work, is het geen app, maar een webapplicatie. Een webapplicatie heeft een aantal voordelen ten opzichte van een app wat betreft de privacy van gebruikers en het onderhoud (aanpassingen en updates). Apps vormen een groter risico voor de privacy. Apps halen gegevens op uit de telefoon en vormen daarmee een risico op datalekken. Dat geldt vooral voor gratis apps uit de cloud. Apps waarover je zelf op enigerlei wijze controle kunt uitoefenen, doen dat in de regel niet als je dat niet wilt (behalve als je er van die leuke Facebook- en Twitter-knopjes aan toevoegt). ‘Gratis app’ wil zeggen dat de gebruikers geen consument zijn, maar product. Hun gegevens zijn het verdienmodel. Websites blijven op de server; de informatie blijft daar ook en dat geeft ook minder kosten voor updates. Van belang is wel dat het een adaptieve website is, die zich kan aanpassen aan het medium: laptop, tablet of smartphone.

De testfase liep van februari tot juni 2016. De intentie was om halverwege en aan het eind de pilotdeelnemers bij elkaar te roepen om hun ervaringen met en gebruik van de app te bespreken. De volgende vragen kwamen aan bod:

- Het gebruik tot nu toe: hoe vaak en hoe lang?
- Ervaringen tot nu toe: hoe werkt de app? Wat is de toegevoegde waarde?
- Is er hulp nodig met de app?
- Wat zijn de ervaringen met ondernomen acties voor de eigen ontwikkeling, loopbaan en employability? Waar zijn mensen trots op?

### Tips om met de app te werken en aan de eigen ontwikkeling te werken

- Werk op vaste momenten in de week met de app.
- Formuleer kleine doelen.
- Zoek een maatje bij de collega's uit de focusgroep om elkaar te stimuleren.

### Uitvoering van de testfase

Het voornemen was om de app binnen de universiteiten op een vergelijkbare manier uit te testen. Dit liep anders dan gepland.

#### **Open Universiteit**

De OU heeft zich aan de planning gehouden en eind januari 2016 een startbijeenkomst georganiseerd voor acht personen. Een tussentijdse bijeenkomst vond plaats begin april met zes deelnemers. De slotbijeenkomst was eind juni met twee deelnemers. De deelnemers aan deze bijeenkomsten zijn per mail uitgenodigd en voor iedere bijeenkomst is een draaiboek gemaakt met daarin het programma van de verschillende bijeenkomsten. De interactie in de groep en de ideeën en input voor de app waren succesvolle elementen. Evenals de bereidheid om elkaar te ondersteunen bij het gebruik van de app. Werkdruk maakte het voor medewerkers moeilijk om bij alle bijeenkomsten aanwezig te zijn.

#### **Technische Universiteit Eindhoven**

Negentien medewerkers van de TU/e die deelnamen aan de pilotgroep, zijn schriftelijk uitgenodigd voor de introductieworkshop van de app op 1 maart 2016. De bijeenkomst bleek samen te vallen met een belangrijke afspraak binnen DPO, waardoor een aantal deelnemers verhinderd was. Hierdoor werd de afspraak verzet naar 17 maart. Helaas was ook toen de opkomst voor de workshop niet hoog (negen personen). De niet aanwezige deelnemers ontvingen een schriftelijke instructie voor het gebruik van de app met het verzoek met de app aan het werk te gaan. Omdat het agendatechnisch zeer moeilijk haalbaar was, ging een tussentijdse bijeenkomst waar de TU/e-gebruikers van de app ervaringen zouden kunnen uitwisselen niet door. In plaats daarvan is de gebruikers per e-mail gevraagd een aantal vragen te beantwoorden. De e-mail is op 30 mei 2016 verstuurd en van de achttien personen (één minder dan bij aanvang) hebben, na nog een reminder, uiteindelijk negen deelnemers geantwoord.

#### **Radboud Universiteit**

Binnen de RU is de app niet getest. Hier is voor een alternatieve aanpak gekozen om medewerkers en hun leidinggevenden bekend te maken met het aanbod van HR-instrumenten gericht op versterking van de employability (een workshop over de Navigator, het loopbaanportaal van de RU). De reden hiervoor was dat het voor de DPO nog onvoldoende duidelijk was of de app de bescherming van de persoonsgegevens van de medewerkers niet in gevaar brengt. In plaats van de app te testen, heeft de RU een workshop over de introductie van Navigator geëvalueerd. DPO heeft in de voorbereidingen op de geplande bijeenkomst aangegeven enthousiast te zijn en commitment te hebben om in de toekomst de Navigator meer aandacht te geven. Tijdens deze bijeenkomst is een training gegeven in lijn met de doelstellingen van de app (bewustwording vergroten over de geboden employabilitymaatregelen).

#### **TU Delft**

De TU Delft is aangehaakt op een moment dat de drie andere deelnemende universiteiten al pilotafdelingen hadden geformeerd. Vanwege interferentie met de introductie van het loopbaanportaal in de loop van 2015 is er in Delft, in overleg met de HR-directie, voor gekozen om niet alsnog actief en op brede schaal groepen te benaderen voor de testfase van de app me@work. Wel is het eigen HR-team (acht personen) van het netwerk lid uit Delft benaderd om de ontwikkelde app te testen. Hiertoe is in januari 2016 een presentatie verzorgd en uitleg gegeven binnen het team. Slechts een enkeling heeft de vragenlijst echter daadwerkelijk ingevuld en de app getest.

### Resultaten van de testfase

Vanaf eind januari 2016 tot juli 2016 is de app me@work uitgetest op drie universiteiten (OU, TU/e en TU Delft) en zijn 29 medewerkers actief ermee aan de slag gegaan. Deze testfase heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- De app functioneert technisch goed en biedt verbetermogelijkheden ten aanzien van de mogelijkheid om reminders en nieuwtjes te sturen.
- De gebruikers zien de toegevoegde waarde van deze app voor het werken aan hun ontwikkeling, maar dit vraagt wel tijd. Die is er niet altijd door de 'waan van de dag'.
- De privacy van de app is nog onvoldoende geborgd en voldoet nog niet aan alle veiligheidseisen. Het is echter wel haalbaar om aan deze veiligheidseisen te voldoen.
- Het is de vraag of er universiteiten voldoende middelen (tijd, faciliteiten en geld) kunnen vrijmaken om versterking van de employability in te bedden van de dagelijkse praktijk.

In september 2016 bedroeg het aantal geregistreerde gebruikers 46, van wie 31 met een e-mailadres van de vier deelnemende universiteiten. Het aantal gebruikers is hoger dan het aantal personen dat deel uitmaakte van de pilotgroepen (35). Dit komt omdat ook de leden van het leernetwerk accounts hebben aangemaakt en kennelijk ook mensen daarbuiten. Het gebruik van de app me@work nam af over de maanden. Na de pilotfase hebben nog weinig personen de app bezocht.

Zie de bijlage voor een uitgebreid verslag van het uittesten van de app me@work op de Open Universiteit (pilot 1).

### 2.4 Conclusies en aanbevelingen

Het leernetwerk heeft veel inzichten opgeleverd in de ontwikkeling en het gebruik van de app door het ondersteunend beheerspersoneel. Doel was om te bevorderen dat het OBP zijn eigen employability op een hoger niveau brengt en hierbij gebruikmaakt van de beschikbare middelen en ondersteuning van de universiteit. Door een laagdrempelige en eigentijdse app te ontwikkelen en het gebruik ervan door het OBP te stimuleren, kan deze doelgroep zich meer bewust worden van het bestaande HRM-aanbod en dit aanbod zelf en/of in overleg met, en met steun van, zijn leidinggevenden gebruiken.

Een belangrijk deel van de gebruikers is van mening dat de e-portfolio-app me@work kan helpen om het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarktkansen van het OBP te vergroten, mits:

- de privacy van de gebruikers op afdoende is beschermd;
- de app onderdeel is van de jaarcyclusgesprekken en loopbaantrajecten;
- de app wordt ondersteund door leidinggevenden en een organisatiecultuur die tijd en ruimte biedt om hieraan te werken.

#### Privacy als voorwaarde

Het leernetwerk heeft meer zicht gekregen op de eisen waaraan een dergelijk instrument moet voldoen wil het de privacy van de gebruikers op een afdoende manier kunnen beschermen. Organisaties dienen zich te houden aan de regels zoals opgesteld door de Autoriteit Persoonsgegevens, en deze verdienen alle aandacht. De regels hoeven de toepassing van de app niet in de weg te staan, mits de maker ze bij het ontwerp in acht neemt en de daarvoor noodzakelijke maatregelen treft. Zo is het belangrijk om duidelijk te maken dat de app me@work losstaat van de universiteiten en onder de verantwoordelijkheid van SoFoKLeS valt. Het afsluiten van een bewerkersovereenkomst tussen SoFoKLeS en de toeleverancier van de app bekrachtigt dit.

#### Bevorderende en belemmerende factoren bij het gebruik van een instrument

Daarnaast heeft de pilot inzicht gegeven in de factoren die het gebruik van de app onder medewerkers bevorderen dan wel belemmeren. Zo wezen de potentiële gebruikers op het belang van gemak en veiligheid. Het grootste probleem was echter het ontbreken van tijd om de app te gebruiken. Veel deelnemers gaven aan geen tijd te hebben of geen prioriteit te geven aan het gebruik van de app. De toegevoegde waarde van de app was niet altijd duidelijk: is het belangrijk genoeg om tijd te besteden aan het werken met de app me@work? Sommige gebruikers wilden niet dat de organisatie of de manager het gebruik van de app verplicht zou stellen.



Anderen gaven juist aan dat het nut en de urgentie van het gebruik van de app toenemen wanneer de app verbonden wordt aan zaken die toch al op de agenda staan, zoals jaarcyclusgesprekken, loopbaantraject, outplacement en intervisies.

#### **Leerpunten van de pilots app me@work**

- Veiligheid van meet af aan inbouwen.
- Het gebruik was te vrijblijvend.
- Het gebruik is onvoldoende ingebed in jaarcyclusgesprekken, loopbaanadvisering en re-integratietrajecten.
- Het OBP gunt zich er geen tijd voor.

#### **Bijdrage van de pilots aan employability**

Ondanks het feit dat de app niet op alle deelnemende universiteiten is getest, is er dankzij de initiatieven van het leernetwerk Employability wel meer aandacht gekomen voor employability. Medewerkers bleken zelf bereid om deel te nemen aan de aangeboden HR-activiteiten en deze te waarderen. Hieruit is te concluderen dat (een deel van) het OBP openstaat voor het thema 'employability'. Maar dan wel in een veilige setting, anders houden medewerkers zaken liever voor zichzelf.

Uit alle activiteiten bleek dat medewerkers het waarderen als universiteiten tijd en aandacht besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en hiervoor mogelijkheden bieden. Er bleek zeker animo voor employabilityactiviteiten, maar de beschikbaarheid van deze activiteiten was bij de deelnemers aan de focusgroepen vaak onbekend.

Voor organisaties is het organiseren van employabilityactiviteiten echter kostbaar. Zo gaven zowel deelnemers als niet-deelnemers van een workshop over het loopbaanportal van de Radboud Universiteit aan dat zij een vervolg op de workshop op prijs zouden stellen, maar daar moet de universiteit wel tijd en geld voor vrijmaken.

#### **Aanbevelingen**

Om het thema 'employability' in de toekomst te borgen, dienen universiteiten hieraan meer aandacht – en dus tijd en geld – te besteden. Ook moeten zij medewerkers in staat stellen te kunnen deelnemen aan workshops en andere employabilityactiviteiten gericht op hun eigen ontwikkeling en carrièremogelijkheden. Hierbij komt ook de rol van leidinggevenden naar voren. Zij hebben in de initiatieven van het leernetwerk Employability wel aandacht gekregen, maar uiteindelijk minder dan vooraf was gehoopt. De leidinggevenden zelf hebben tijdens de looptijd van het leernetwerk weinig ingespeeld op de aandacht die het leernetwerk aan het thema heeft gegeven. Ook hiervoor kan tijdgebrek of de waan van de dag een belangrijke factor zijn. Een leerpunt hierbij is dat een thema als 'employability' constante aandacht van HRM vergt en niet een beperkt aantal (ogenschijnlijk) losse initiatieven die door de tijd worden georganiseerd. Leidinggevenden moeten bovendien het goede voorbeeld geven en het werken aan employability als nastrevenswaardig zien en waarderen.

Draagvlak op meerdere niveaus en borging in de beoordelingscyclus zijn essentieel. De rol van de leidinggevenden dient dan ook ondersteund te worden door een stimulerende organisatiecultuur, waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is – of wordt. Naast de privacyaspecten, die bij een van de universiteiten binnen het leernetwerk een grote bottleneck waren, blijkt uit de evaluatie van het leernetwerk dat de app (en andere employability-instrumenten) meer ingebed zou moeten worden in de aanwezige organisatiecultuur- en structuur. Dit zou ertoe bijdragen dat iedere medewerker van het OBP en alle andere belanghebbenden het gebruik van de app als meer vanzelfsprekend gaan zien. Ook moet de organisatiecultuur het werken aan ieders employability (onder meer door het gebruik van de app) ondersteunen en dienen de medewerkers gewaardeerd te worden wanneer zij de tijd nemen om aan hun ontwikkeling te werken.

Om tot een dergelijke organisatiecultuur te komen, is het nodig om op een meer regelmatige basis aandacht te schenken aan employability. Ook moeten werknemers zich veilig voelen om hierover te praten en hieraan te werken. Toekomstige interventies dienen oog te hebben voor de (complexiteit aan) contextfactoren die mede

bepalen dat medewerkers aan hun employability werken. Aan te raden valt om in het jaargesprek niet alleen aandacht te besteden aan de persoonlijke en loopbaanontwikkeling van medewerkers. Het is even belangrijk om ook daadwerkelijk af te spreken dat er tijd en middelen beschikbaar komen waarmee zij activiteiten kunnen ondernemen die hun employability versterken. Denk aan een opleiding of stage volgen. Dit kan onder meer met de inzet van de in de cao afgesproken twee ontwikkelingsdagen. De besteding van de dagen kan de werknemer vastleggen in een portfolio, bijvoorbeeld dat van de app me@work. Ten slotte dienen leidinggevendenden hun medewerkers te ondersteunen bij het werken aan hun employability. Dit vraagt om een organisatiecultuur die iedere medewerker tijd en ruimte biedt om zijn employability te versterken.

#### Tips voor andere universiteiten

- App moet ingebed zijn in organisatie en passen in de cultuur. Welke maatregel(en) je als universiteit ook treft, het is belangrijk om ervoor te zorgen dat mensen tijd krijgen en zelf kunnen nemen om aan hun ontwikkeling te werken. De app moet zijn ingebed in de organisatie.
- Breng de app met een goed communicatieplan constant onder de aandacht.
- Maak het gebruik van de app een automatisme en bouw dit in de werkwijze in door de app:
  - te koppelen aan het R&O-gesprek en de invulling van de twee opleidingsdagen uit de cao;
  - in te zetten voor het inwerken van nieuwe medewerkers;
  - te gebruiken om PE-punten bij te houden in het kader van de Wet op beroepen in het onderwijs (BIO);
  - te combineren met TOP (Talentontwikkelingspunten) voor het OBP;
  - te koppelen aan intervisiebijeenkomsten geleid door een loopbaanadviseur;
  - te koppelen aan individuele gesprekken met een loopbaanadviseur.

Kortom, universiteiten schep mogelijkheden voor employability door blended use: combineer persoonlijke contacten met appgebruik en maak het onderdeel van cao-afspraken en HR-maatregelen.

## 2.5 Opbrengsten en leerpunten leernetwerk

### Deelname aan het leernetwerk

Het uitwisselen van ervaringen met thema's die spelen op universiteiten vonden de deelnemers zeer leerzaam. Het leverde steeds nieuwe inzichten op door samen te kijken naar het vraagstuk. Dit beperkte zich niet alleen tot de ontwikkeling van de me@work-app. Binnen het leernetwerk was voldoende ruimte voor eigen inbreng. Het gezamenlijk optrekken in het leernetwerk werd als plezierig ervaren. De trekker had hierin een stimulerende en motiverende rol. Tegelijkertijd leverde het gezamenlijk optrekken wel knelpunten in de planning op. Dit omdat de vooraf overeengekomen activiteiten en het tijdsplan voor het uittesten van de me@workapp in de knel kwam met andere prioriteiten binnen de eigen universiteit.

Het uittesten van de me@work-app heeft meer inzicht opgeleverd in het stimuleren van medewerkers om meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen employability. De randvoorwaarden hiervoor vragen meer aandacht en tijd, zoals het erbij betrekken van leidinggevendenden, het inbedden in de dagelijkse praktijk en het concreet invullen van de twee opleidingsdagen uit de cao. Vaak wordt al snel gedacht aan het volgen van cursussen of trainingen, terwijl ook meeloopstages met een collega op een andere afdeling een goede mogelijkheid zijn.

Het leernetwerk heeft nog onvoldoende antwoorden op de vraag hoe OBP-medewerkers in het wetenschappelijk onderwijs hun employability kunnen vergroten. Terwijl digitalisering en verdere centralisering van werkzaamheden toch duidelijk effect hebben op de employability van medewerkers. Aandacht en uitwisseling hierover blijft nodig. Een netwerk van professionals die zich met hetzelfde vraagstuk bezighouden, blijft wenselijk voor de deelnemers van het leernetwerk. Dit hoeft zich niet per se te richten op het verder ontwikkelen van de app me@work.

## 3 Leernetwerk SPP

*Medeauteurs: dr. Charissa Freese, Tilburg University en dr. Gerard Evers, Euro HRM*

De taskforce Strategische Personeelsplanning heeft een verkenning gedaan naar de stand van zaken op Nederlandse universiteiten rond het thema ‘strategische personeelsplanning’. Hieruit is gebleken dat slechts een beperkt aantal universiteiten bezig was met de implementatie hiervan. Veel universiteiten wilden er wel mee starten, maar ervoeren obstakels om tot een succesvolle implementatie over te gaan. Dit was voor SoFoKleS aanleiding om het leernetwerk SPP te starten. Dit hoofdstuk schetst eerst een beeld van het doel en opzet van het leernetwerk SPP. Vervolgens komen de pilots bij de deelnemende universiteiten aan de orde. Na de training SPP en de (leer)ervaringen met de training SPP volgen tot slot de conclusies en aanbevelingen.

### 3.1 Doel en opzet leernetwerk

Uit de eerder genoemde verkenning is gebleken dat er veel behoefte is aan kennis over SPP en (het definiëren van) een strategische visie. Ook de beschikbaarheid en toegankelijkheid van data was een aandachtspunt. Verder was er behoefte aan training van leidinggevend en hun ondersteuning vanuit de personeelsafdeling.

Het doel van het leernetwerk SPP was dat deelnemende universiteiten zelf strategische personeelsplanning gaan implementeren. De deelnemende universiteiten hebben een pilot uitgevoerd om leidinggevend en hun personeelsadviseurs te trainen. Het idee was dat de pilots andere eenheden binnen de universiteit stimuleren om ook SPP te gaan implementeren (olievlekwerking).

De definitie van SPP luidt: ‘Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, waardoor de personen met de juiste kwaliteiten, kennis en vaardigheden op de juiste momenten op de juiste plaats in de organisatie aanwezig zijn om de activiteiten uit te voeren die nodig zijn om de strategische organisatiedoelen te behalen.’

In de bijeenkomsten met het leernetwerk zijn de deelnemers gevoed door het uitwisselen van ervaringen en door de kennis van experts. Tevens zijn de deelnemers en experts gezamenlijk op zoek gegaan naar oplossingen voor SPP-vraagstukken.

Het leernetwerk SPP focust zich op een drietal zaken:

- de knelpunten die universiteiten ervaren bij de implementatie van SPP;
- de inbedding van SPP in een organisatie;
- de beste manier om mensen in de organisatie te trainen.

Aan het leernetwerk SPP hebben vier universiteiten deelgenomen:

1. Radboud Universiteit (RU)
2. Rijksuniversiteit Groningen (RUG)
3. Technische Universiteit Eindhoven (TU/e)
4. Vrije Universiteit Amsterdam (VU)

In het leernetwerk zijn de volgende stappen doorlopen:

<p><b>Stap 1:</b> Voorbereiding</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intakegesprek met de HR-adviseur van de deelnemende universiteit en diens opdrachtgever (organisatievraag en de geschiktheid voor deelname).</li> <li>• Kennismaking, de opzet van het project, de rollen van de verschillende trekkers van het leernetwerk, het organisatievraagstuk van deelnemers en de verwachtingen (wat willen deelnemers van elkaar leren?).</li> <li>• Praktische afspraken over het vervolg van het leernetwerk.</li> </ul>
<p><b>Stap 2:</b> Implementatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwisseling van de ervaringen met de voorbereiding en uitvoering van de pilot van de training SPP voor leidinggevend en personeelsadviseurs bij de deelnemende universiteiten.</li> </ul>
<p><b>Stap 3:</b> Inhoudelijke verdieping</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoudelijke verdieping rond een aantal thema's in relatie tot SPP: de Wet werk en zekerheid, gender en data voor SPP.</li> <li>• Uitwisseling van ervaringen met de voortgang van de implementatie van SPP aan de deelnemende universiteiten.</li> </ul>
<p><b>Stap 4:</b> Evaluatie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluatie en opbrengsten van het leernetwerk SPP volgens de deelnemende universiteiten.</li> <li>• Discussie aan de hand van vragen over keuzes bij de invoering en borging van SPP.</li> </ul>

Als extra activiteit heeft het leernetwerk op 30 juni 2016 samen met SoFoKleS een congres georganiseerd. Hier hebben diverse sprekers in plenaire en parallelle sessies hun visie gegeven op verschillende onderdelen van SPP. Meerdere pioniers hebben hun ervaringen gedeeld en in vier leersessies zijn zaken belicht rond SPP, loopbaanbeleid, financiële thema's, diversiteit en sturing/scenario's.

### 3.2 De themabijeenkomsten

SPP heeft relaties met diverse strategische HR-onderwerpen, zoals loopbaanbeleid, de Participatiewet, de flexibele schil, vrouwen in hogere wetenschappelijke posities en reorganisaties. Er is een koppeling te maken met het performancemanagementsysteem, het werven van internationale staf, diversiteitsbeleid, mobiliteit et cetera. Tijdens de themabijeenkomsten is aandacht besteed aan het wetenschappelijk loopbaanbeleid, de Wet werk en zekerheid (Wwz), vrouwen in hogere functies en het SPP-proces als zodanig.

#### Themabijeenkomst over wetenschappelijke loopbanen in combinatie met de Wet werk en zekerheid

Met de nieuwe Wwz moeten universiteiten nog meer letten op de verhouding tijdelijk-vast. SPP kan een belangrijke bijdrage leveren aan sturing op tijdelijke en vaste contracten en daar heeft elke universiteit ervaring mee. Het loopbaanbeleid binnen organisaties is een structurele en inhoudelijke afgeleide van strategische personeelsplanning. Wat is het effect van externe en interne ontwikkelingen op de strategie van universiteiten? Is er sprake van een groei- of krimpscenario en wat zijn de gevolgen daarvan voor de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting? Wat betekent zo'n scenario voor de loopbanen die universiteiten kunnen bieden en hoe verhoudt dat scenario zich tot de Wwz? Deze vragen stonden centraal tijdens deze bijeenkomst.

Een 'succesvolle' wetenschappelijke loopbaan zijn achtereenvolgens de functies promovendus > post doc > universitair docent > universitair hoofddocent > hoogleraar. De eerste twee functie zijn over het algemeen tijdelijk (tijdelijk wetenschappelijk personeel - WP), de andere drie zijn structurele functies (vast WP). De loopbaan binnen vast WP wordt mede gerealiseerd via de zogeheten tenure tracks, waarbij sprake is van een tijdelijke aanstelling van maximaal zes jaar alvorens over te gaan tot een vaste aanstelling.

In de nieuwe cao, als vertaling van de nieuwe Wet werk en zekerheid, wordt de mogelijkheid van (de duur van) tijdelijk dienstverbanden beperkt. Daarmee wordt ook het aantal achtereenvolgende aanstellingen beperkt en zijn er minder mogelijkheden voor vervanging bij 'ziek en piek'. Op dit moment zijn de meeste universiteiten nog bezig om de nieuwe cao te vertalen. Wat betekent de nieuwe cao voor de

personeelsplanning in het algemeen en voor het aanstellingsbeleid en loopbaanbeleid in het bijzonder? Ook deze vraag stond in deze bijeenkomst centraal.

De VU, TU/e en RUG hebben een presentatie gegeven over hun beleid ten aanzien van de verhouding tussen tijdelijk en vast. Daarbij is elke universiteit ingegaan op de gevolgen van de Wwz op dit beleid. Voorbeelden die zijn gepresenteerd zijn:

- het tenure track-beleid van de RUG
- het loopbaan- en aanstellingsbeleid van de VU
- het tenure track- en talentbeleid van de TU/e

Naar aanleiding van de presentaties is gediscussieerd over de betekenis van de wet en de gevolgen hiervan voor de houdbaarheid van het tenure track-model: de beperking van de wet van maximale duur en de gevolgen voor jong-talentbeleid. Naast de vaste leden van het leernetwerk waren ook enkele aanvullende beleidsadviseurs en een personeelsadviseur die bezig zijn met dit thema aanwezig.

### Themabijeenkomst over gender en diversiteit

Tijdens deze bijeenkomst heeft gastspreker Marloes van Engen (Tilburg University), expert op het terrein van diversitymanagement bij universiteiten, wetenschappelijk onderzoek over ervaringen bij de universiteiten Tilburg en Delft gedeeld. Daarna lichtten de deelnemende universiteiten hun beleid op dit thema toe. Marloes van Engen gaf een toelichting op diversiteits-/genderbeleid van de TU/e als onderdeel van SPP. Wouter Brok van RU heeft verteld over de sturing op gender via het benoemingsbeleid. Leidend daarbij was zijn notitie waarin berekend is hoeveel vrouwen er benoemd moeten worden om de gestelde 25 procent te behalen. Frank Nienhuis heeft verteld over de genderbalance bij de RUG. Onderling zijn de presentaties en beleidsstukken gedeeld.

### Themabijeenkomst over HR-metrics en data

Tijdens deze themabijeenkomst is gesproken over de onderliggende gegevens voor SPP, betrouwbaarheid, consistentie, volledigheid en verwerkbaarheid.

De VU gaf aan dat SPP vooral een zaak is van ‘ongeveer’ waar nodig en ‘precies’ waar dat kan. De herkenbaarheid van centraal verzamelde en geleverde data is namelijk niet altijd groot, er zijn meerdere definities in omloop (bijvoorbeeld van ‘datum in dienst’), de gegevens zijn niet altijd actueel. Het koppelen van personeelsinformatie aan financiële informatie was vaak handwerk en daarmee intensief. Het koppelen van persoonsgegevens aan een vlootshouder, om daarmee meer achtergrondanalyses mogelijk te maken, stuitte op problemen van vertrouwelijkheid.

Andere universiteiten herkennen zich deels in deze schets. Er is gekeken welke informatiesystemen (Business Intelligence) universiteiten momenteel gebruiken. De RUG gebruikt Oracle/Peoplesoft en de RU heeft een zelfgemaakte informatiekubus en BAS-HR. De VU gebruikt MeVu, mede gebaseerd op SAP. De universiteiten verwachten de komende jaren stappen te gaan zetten op het terrein van HR-analytics, waar SPP een herkenbaar onderdeel van is.

### Opbrengsten themabijeenkomsten

In de themabijeenkomsten over gender, tenure track en de Wwz zijn goede voorbeelden (best practices) gedeeld. Dit heeft de deelnemende universiteiten geholpen het gedachtegoed van SPP toe te passen op universiteitsbrede thema's. Zowel bij gender als bij de Wwz- en tijdelijke contracten geldt dat SPP helpt om op een andere manier naar het huidige personeelsbestand te kijken. Hierover met collega-universiteiten van gedachten wisselen, helpt bij het aanscherpen van het beleid.

De conclusie van de themabijeenkomsten is vooral dat SPP geen rigide systeem of systematiek is, maar een gedachtegoed dat flexibel inzetbaar is. Het is vooral een manier van kijken: je kijkt meer onderbouwd en integraal naar personele ontwikkelingen.

### 3.3 Pilots training SPP

#### De trainingen SPP

De universiteiten zijn op verschillende momenten gestart met de trainingen. Universiteiten die later startten, gebruikten de ervaringen van de eerste universiteiten om hun eigen trainingen optimaal vorm te geven. In het leernetwerk is gekozen voor verschillende groepen deelnemers aan de trainingen en ook voor verschillende trainers. Tabel 1 toont een overzicht van de aanpak per universiteit.

**Tabel 1: Overzicht aanpak training SPP per universiteit**

Universiteit	Deelnemers aan training	Doorlooptijd	Ondersteuning
TU/e	Alleen HR-adviseurs Opgedeeld in twee groepen:  WP, OBP	Startbijeenkomst in november 2014  Doorlooptijd: januari-februari 2015	Trainer: Hanneke Moonen
RUG	Circa 12 koppels van bestuurders, HR-adviseurs en managementcontrollers.  WP en OBP	Voorlichtingsbijeenkomst in november 2014  Doorlooptijd: december 2014-april 2015 en nieuwe ronde tot eind 2016  7 dagdelen over 6 maanden verspreid (workshops, spreekuur) met tussendoor huiswerk	Lokale vraagbaak voor data-analyse  Boek, artikelen, rekenmodellen  Trainer: Gerard Evers
VU	9 koppels van lijn en HR  WP en OBP	Voorlichting begin 2015  Doorloop: 11 juni-3 december 2015  7 bijeenkomsten, huiswerk	Lokale ondersteuning datawarehouse  Artikelen, rekenmodellen  Trainer: Gerard Evers
RU	6 duo's van lijn en HR  WP en OBP	2 voorlichtingsdagen in 2014  7 bijeenkomsten, huiswerk  Doorloop: oktober 2014-maart 2015  Juni 2015 eindbijeenkomst	Lokale ondersteuning datawarehouse  Artikelen, rekenmodellen  Trainer: Gerard Evers

De trainingen zijn uitgevoerd door twee verschillende trainingsbureaus, met als trainers dr. Gerard Evers en drs. Hanneke Moonen. Beide trainers hadden een verschillende opzet en doelgroep op het oog. De methode van Gerard Evers besloeg een halfjarige intensieve training voor koppels van P&O-adviseurs met directeurs Finance/Control, waarin zij de gehele cyclus van SPP doorlopen. Dat betekende zes tot zeven bijeenkomsten van één dagdeel met telkens aandacht voor de producten (kwantitatieve en kwalitatieve tools), de data (personeel, financieel) en de processen (draagvlak, samenwerking, afstemming). De training omvatte ook huiswerk, kende tussentijdse begeleiding op afstand en werkte toe naar een implementatiehandleiding en eindpresentatie per organisatieonderdeel. Hanneke Moonen richtte zich bij de TU/e op HR-adviseurs. Dit traject was globaal van opzet en korter: binnen twee maanden was het afgerond. De training concentreerde zich op het vergroten van begrip en bewustwording onder P&O-adviseurs door gebruik te maken van casuïstiek die de deelnemers zelf inbrachten.

#### Rijksuniversiteit Groningen

Bij de RUG is de training gevolgd door twaalf teams van diverse faculteiten en diensten. De teams bestonden uit lijnmanagers en HR-adviseurs. Bij de afsluiting hebben de lijnmanagers zelf presentaties gegeven. Dit heeft mede geleid tot het besluit een tweede ronde van trainingen in te zetten, die eind 2016 is afgerond. Het college van bestuur (CvB) is nadrukkelijk geïnformeerd en toont veel belangstelling voor de uitkomsten. Ook

is een van de organisatieadviseurs bij het UMCG aangesloten om inspiratie op te doen. De RUG heeft gekozen voor koppels lijn, HR en Finance, omdat het SPP-traject is ingezet als een professionalisering van de bestuurders en niet specifiek voor de ontwikkeling van HR. Dit vanuit de gedachte dat SPP een instrument is voor bestuurders. Zij zijn in de trainingen dan ook aan zet geweest, met ondersteuning van HR en Finance. Ook die hebben zich hierdoor ontwikkeld. Dat was een mooi neveneffect.

### **Vrije Universiteit**

Bij de Vrije Universiteit namen negen teams van diverse faculteiten en diensten deel. Ook hier werden teams gevormd door afdelingshoofden, controllers en P&O-adviseurs. De VU vindt de verbinding tussen lijn, HR en Control belangrijk bij SPP vanuit de gedachte dat ze elkaar in het SPP-proces nodig hebben. Daarbij is de lijn nadrukkelijk leidend als het gaat om keuzes voor strategie en beleid. Dit wil overigens niet zeggen dat het noodzakelijk is om het leerproces en opdoen van SPP-vaardigheden ook gezamenlijk te doorlopen. De VU heeft door goede ervaringen bij de RUG gekozen voor dezelfde opzet en trainer. Voordat deze keuze werd gemaakt (door de stuurgroep) was er binnen de VU een presentatie van het model, de werkwijze en opzet van de RUG-pilot. Binnen de VU leverde het SPP model discussie in eerste bijeenkomsten op: hoe zinnig of waardevol is dit voor een universiteit? Met name leidinggevend met een wetenschappelijke achtergrond waren in het begin sceptisch. Dit had de VU mogelijk kunnen voorkomen door vooraf een intake te houden met alle deelnemers. Dit zou hebben geholpen om de verwachtingen en de inhoud en de invalshoek van de training (bedrijfseconomisch) beter op elkaar af te stemmen.

### **Radboud Universiteit**

Bij de Radboud Universiteit hebben zes teams de training gevolgd bestaande uit directeuren faculteitsbureaus, directeuren bedrijfsvoering en P&O-adviseurs. Er zijn presentaties gehouden voor het CvB met koppels van HR, bestuurders en controllers, wat het commitment bij SPP een goede impuls heeft gegeven. Hier is ook een duidelijk statement gemaakt dat eind 2016 elke faculteit of dienst met een vorm van SPP aan de slag moet zijn. De training is opgestart vanuit het professionaliseringsprogramma voor P&O-adviseurs, omdat onder hen de behoefte aan een dergelijke scholing was gepeild; als pilot zijn er zeven P&O-adviseurs gestart. Dat waren diegenen die hun lijnmanagers enthousiast hadden gekregen voor het trainingsprogramma. In de training is er dus gewerkt met koppels met de lijn, waarbij opgemerkt moet worden dat niet alle vertegenwoordigers uit de lijn aan alle bijeenkomsten hebben deelgenomen. Controllers waren niet rechtstreeks betrokken bij de trainingen met het effect dat SPP aan de RU nog steeds vooral als een HR-tool gezien wordt.

### **Technische Universiteit Eindhoven**

Bij de TU/e hebben zestien HR-adviseurs de training gevolgd. Vervolgens hebben zij voor hun faculteit of dienst, gevraagd en ongevraagd, conform de aangereikte methode een analyse en actieplan gemaakt, inclusief advies over de toekomstige activiteiten voor de strategie van 2020. In deze periode neemt het CvB voor hun bilateraal overleg met de faculteiten en diensten SPP op als vast agendapunt.

Zie de bijlage voor een uitgebreid verslag van de training SPP op de Rijksuniversiteit Groningen (pilot 2).

### **Ervaringen met training SPP**

In de analyse van de (leer)ervaringen die de deelnemende universiteiten met de training SPP hebben opgedaan, komen enkele vragen duidelijk naar voren als kapstok.

### **Welke overeenkomsten en verschillen zijn er in procesaanpak, urgentie, het creëren draagvlak en borging?**

De trainingen van Moonen (TU/e) en Evers zijn heel verschillend wat betreft scope, deelnemersgroep, diepgang en uitwerking. Daarmee zijn ze lastig te vergelijken. Het werken in koppels van lijnmanagers en HR-adviseurs leidt tot enthousiasme om stappen te zetten met SPP. Daarvoor is draagvlak nodig, zeker bij de lijn. Intensieve voorlichting en het 'ophalen van de urgentie' op bilaterale basis kunnen hierin een duidelijke bijdrage bieden. Daarvoor is een sterke rol weggelegd voor HR: die kan dit draagvlak ontwikkelen en borgen. Tussen de RU, VU en RUG zijn overeenkomsten in aanpak, maar ook verschillen. In technische zin is de aanpak vergelijkbaar, in de praktijk is vaak sprake van ruis, zoals recente reorganisaties, afhaakgedrag en verschuivende prioriteiten. SPP is zeker gebaat bij een sterke en heldere regievoering vanuit HR.

De vraag wanneer welke training effectief is, hangt sterk af van de context. De training moet aansluiten bij de doelgroep. De training van Evers heeft een goede aansluiting met bestuurders en financiële mensen, omdat naast de kwalitatieve inhoud de kwantitatieve benadering hen zeer aanspreekt. De training van Moonen is primair gericht op de professionalisering van HR, is minder kwantitatief en meer kwalitatief van aard.

Het effect van de keuze voor Evers is bij de RUG geweest dat de deelnemers (lijn) echt een voortrekkersrol hebben vervuld tijdens de trainingen en de follow-up hiervan in de faculteit of dienst. Hiermee is binnen de RUG de doelstelling bereikt dat SPP een instrument is voor bestuurders en dat de supportstaff (HR en Finance) ondersteunend is aan dit proces. Wel heeft HR een regierol vervuld tijdens de trainingen en de verdere implementatie van SPP RUG-breed. Dit in nauwe samenwerking met de collega's van de afdeling Corporate Control.

### **Projectorganisatie**

- Aan de RUG is een projectteam geformeerd bestaande uit een projectleider, organisatieadviseur en corporate controller. Dit team legt verbindingen, enthousiasmeert en adviseert soms over de vertaling van de SPP-training naar de (facultaire) praktijk. Het projectteam was steeds aanwezig bij de dagdelen van de leergang.
- De RU heeft een stuurgroep voor het professionaliseringsprogramma geformeerd bestaande uit een coördinator (vanuit P&O, het Expertisecentrum Ontwikkeling), de directeur P&O en twee directeuren bedrijfsvoering. Zij zetten de lijnen van het professionaliseringsprogramma uit. De coördinator van het professionaliseringsprogramma was verantwoordelijk voor de organisatie van de training. De beleidsadviseur HR was verantwoordelijk voor de algemene coördinatie, was aanspreekpunt en onderhield contacten met SoFoKleS. De personeelsadviseurs waren coördinator en aanspreekpunt voor SPP in de eenheid. Samen met de directeur bedrijfsvoering waren zij verantwoordelijk voor de implementatie van SPP.
- Aan de VU waren het BOVU (college van decanen onder leiding van de rector) en OPO (portefeuillehouders onderwijs) opdrachtgevers van de pilot SPP. Er is een stuurgroep geformeerd onder leiding van een decaan. Deze formuleerde de doelstelling van de pilot, monitorde de voortgang, evalueerde de pilot en bracht advies uit aan het CvB en college van decanen over het vervolg. De projectleiding was in handen van HRM. HRM was verantwoordelijk voor de planning en communicatie van de pilot, was aanwezig bij alle bijeenkomsten, had de secretarisrol binnen de stuurgroep en was deelnemer aan het leernetwerk SPP.

### **Welke overeenkomsten en verschillen vertonen de opbrengsten per universiteit?**

Op hoofdlijnen zijn er vergelijkbare resultaten per universiteit. Bij de RU, VU en RUG heeft deelname aan de training geleid tot een (voorzien) volwaardige eindpresentatie, die ook is besproken met alle deelnemers. De mate van diepgang in de analyses verschilt, mede door de beschikbaarheid van data, maar vooral ook doordat er voldoende tijd voor discussie en analyse was. Bijvoorbeeld een vlootshow die soms wel en soms niet kon worden uitgevoerd. Op alle universiteiten zijn best practices te duiden waarop zij kunnen voortborduren.

### **Werving van deelnemers aan de training SPP**

De werving was in enkele gevallen gericht op bestuurders van faculteiten en diensten en lijnverantwoordelijken, die vervolgens hun HR-medewerker en/of management controller uitnodigden. In andere gevallen was de werving gericht op HR-medewerkers, die vervolgens (als dat de opzet was) een directeur bedrijfsvoering uitnodigden.

- Om P&O-adviseurs te werven heeft de RU eerst een voorlichtingsbijeenkomst gehouden. Daarna werd de P&O-adviseurs gevraagd om de training aan te kaarten bij hun directeuren bedrijfsvoering en zich in koppels aan te melden. Voor diegenen die nog twijfelden, heeft Gerard Evers voorafgaand aan de training nog een vragensprekuren gehouden.
- Bij de RUG heeft de directeur HR de bestuurders van de faculteiten en diensten uitgenodigd. De



bestuurders hebben vervolgens de eigen HR-adviseur en management controller uitgenodigd. Na aanmelding heeft het projectteam een intakegesprek gehouden om de verwachtingen af te stemmen op de leerdoelen en specifieke situatie van de eenheid.

### Wat zijn belangrijke randvoorwaarden waarmee je als universiteit rekening moet houden?

SPP vraagt om inzicht en uitzicht. Essentieel zijn goede bedrijfskundige analyses in het ‘hier en nu’, om op basis daarvan te kunnen inschatten wat het effect zal zijn van externe omgevingsontwikkelingen en scenario’s enerzijds en interne beleidskeuzen (varianten) anderzijds. Randvoorwaarden hierbij zijn:

- proces: is er voldoende draagvlak en daarmee ook voldoende tijd en prioriteit?;
- data: zijn gegevens voldoende beschikbaar?;
- product: betrouwbare en transparante methoden om iets te kunnen zeggen over de toekomstige gewenste formatie (vraag) en verwachte bezetting (aanbod). Voldoende kennis van de toepasbaarheid en toepasselijkheid van deze tooling is dus zeker van belang.

**Table 2: Succes bevorderende en belemmerende elementen bij de uitvoering van de pilots**

Succes bevorderende elementen	Succes belemmerende elementen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De verwachtingen vooraf afstemmen (bijvoorbeeld geen van bovenaf opgelegd SPP-methodiek voor de gehele universiteit).</li> <li>• SPP framen als een instrument voor bestuurders om de strategische doelen van de eigen eenheid te realiseren.</li> <li>• In een vroeg stadium beschikbaar maken van benodigde data.</li> <li>• Betrokkenheid van de lijn: directeuren bedrijfsvoering.</li> <li>• De bestuurders uitnodigen voor de leergang.</li> <li>• Een aantal onderdelen van SPP koppelen aan de cyclus van bestuurlijk overleg draagt bij aan het draagvlak.</li> <li>• Ruimte voor koppeling aan de context, maatwerk.</li> <li>• De koppeling van SPP aan bredere HR-thema’s: zorg ervoor dat het niet een losstaand instrument is</li> <li>• Sturing vanuit HR op het project.</li> <li>• De trainingen evalueren en de uitkomsten verwerken in de tweede leergang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPP is behalve een organisatie- ook een cultuurveranderingsproces, dat de nodige uitdagingen met zich meebrengt. Voortdurend bijsturen en aansluiten op de actuele situatie is noodzakelijk voor succes en acceptatie van SPP.</li> <li>• Er is grote behoefte aan maatwerk per eenheid.</li> <li>• Onvoldoende eigenaarschap van het probleem bij de lijn (directeuren).</li> <li>• Omgang met kengetallen/cijfers vanuit HR.</li> <li>• Gebrekkige druk vanuit het College van Bestuur voor SPP (bottom-upbenadering).</li> <li>• De gehanteerde SPP-methode is in opzet en uitwerking vrij technisch en theoretisch van aard. Hierdoor sloot de pilot onvoldoende aan bij de beleving van academici en de deelnemende diensten.</li> <li>• De gehanteerde SPP-methode is arbeidsintensief door het grote aantal stappen dat nauwkeurig moet worden gezet.</li> <li>• In de pilot werd aandacht voor de context van een universiteit en kenmerken van een academie en academische omgeving gemist. Hierdoor werden doel, nut en mogelijkheden van SPP niet direct zichtbaar en haakten deelnemers (deels) af.</li> <li>• De tijdsinvestering die nodig is om met de juiste mensen scenario’s en plannen uit te werken, botste in een groot aantal gevallen met de doorlooptijd van de pilot.</li> <li>• Goed toegankelijke en betrouwbare data en managementinformatie ontbrak gedeeltelijk.</li> <li>• Het momentum van de pilot – direct na een reorganisatie – was niet optimaal en zorgde voor weerstand.</li> <li>• Samenwerking tussen de disciplines HRM en control verliep door onderbezetting moeizaam in een aantal teams.</li> </ul>

### Welke opbrengsten heeft het leernetwerk SPP concreet (onder meer tools en instrumenten) opgeleverd voor de sector?

Het leernetwerk heeft in de SPP-trainingen meerdere waardevolle en overdraagbare tools en instrumenten opgeleverd. Naast een herkenbaar en toepasbaar integraal model met meerdere modules is in de trainingen en de bijeenkomsten van het leernetwerk zelf ingegaan op proceskenmerken, uitwerkingen naar arbeidsrelatie en diversiteit, en zijn datamodaliteiten besproken. Op de drie universiteiten – RU, RUG, VU – is sprake van een herkenbaar en vergelijkbaar sjabloon.

De deelnemers geven aan dat SPP vooral een manier van denken is geworden die toekomstgericht is in plaats van reactief. Daardoor hebben zij beter in kaart wat er in huis is en zien ze kansen en gaten. Het perspectief verschuift van ‘o jee, Piet gaat morgen met pensioen’ naar ‘welke ontwikkelingen in het onderwijs zien we op ons afkomen en welke mensen hebben we daarbij nodig?’. In sommige diensten was bijvoorbeeld mogelijke boventaligheid op langere termijn (drie jaar) zichtbaar, zodat daar nu al gekeken kan worden naar beleidsalternatieven. In sommige faculteiten was het resultaat dat zij de verdeling van de onderwijslast in de toekomst anders moeten organiseren. Een derde voorbeeld is dat pensionering van hoogleraren leidde tot een kritische herbezinning op de toekomstige gewenste formatie. Zeker ook van belang is de introductie van scenarioanalyses geweest. Het duiden van meerdere mogelijke toekomst, met variërende financiële middelen of studenteninstroom, leidde tot meerdere scenario’s binnen een bepaalde bandbreedte. Het in beeld brengen van grootste gemene delers hierbinnen, en daarmee toekomstbestendig beleid, kan zo worden bevorderd.

Een mooie bijvangst van de trainingen is dat de faculteiten en diensten ook onderling kennis hebben uitgewisseld, bijvoorbeeld over de aanpak van de onderwijsplanning. De SPP-aanpak is zeker overdraagbaar naar andere universiteiten. Zo is per november 2016 de Universiteit van Twente gestart met een leergang. Ook is vanuit de Erasmus Universiteit contact gelegd met de RUG.

#### Opbrengsten voor de deelnemende universiteiten

- Deelnemers hebben aangegeven dat zij door de training SPP kennis over SPP hebben opgedaan en dat inzicht is verkregen in het belang van strategisch kijken naar de ontwikkeling van de eigen organisatie. Tijdens de pilot bleek dat het inzicht dat SPP biedt de lijn bewuster maakt van de eigen situatie, waardoor nadenken over (noodzakelijke) keuzes en stappen voor hen veel evidentier wordt.
- Door de pilot met de training SPP hebben universiteiten een aantal zaken opgepakt en verbeterd, bijvoorbeeld:
  - de ontsluiting van data voor SPP-gebruik door eenheden, verbetering van de bestaande (facultaire) planning & control-systemen;
  - het genereren van vaste rapportages vanuit het datawarehouse;
  - het meer koppelen van bredere HR-kengetallen aan de personele opbouw;
  - het werken met een vlootshouder wat heeft geleid tot een andere, meer proactieve kijk op personeel: men ziet eerder aankomen wat er aan mensen nodig is en wat er in huis is..
- Het onderwerp SPP is door de training meer geborgd binnen de organisatie, onder meer door:
  - SPP op te nemen in het standaardtrainingsaanbod van HR;
  - SPP als vaste activiteit te vermelden in de HR-agenda;
  - de toepassing van SPP uit te breiden naar andere afdelingen, ervaringen te delen, bijvoorbeeld met het college van decanen, CvB en de or);
  - een plan van aanpak op te stellen voor een vervolg.
- Een andere opbrengst is dat door de pilots de samenwerking tussen HR, controllers en/of de lijn is geïntensiveerd. De RUG geeft aan dat er voor het eerst een leergang was met een bestuurder, HR-adviseur en management controller. Dit heeft geleid tot het ontwikkelen van een gezamenlijk taal. De VU heeft, om de samenwerking tussen HR en Control verder te versterken, na afloop van de pilot een aparte themadag georganiseerd voor HR-adviseurs en controllers over samenwerken en de adviesrol van HR en Control. Als het gaat om het samenbrengen van financiële en personele informatie is de samenwerking tussen HR en Control belangrijk. Als het gaat om het maken van keuzes en het vaststellen van strategie en beleid komt de lijn nadrukkelijk in beeld.

#### Welke opbrengsten (kwalitatief en kwantitatief) zijn actief gedeeld met de sector?

De bilaterale contacten, maar zeker ook het congres op 30 juni 2016, hebben laten zien dat het van belang is om de diverse insteken (zoals scenarioanalyses, financiële vraagstukken en loopbaan- en/of diversiteitstoepassingen) breder onder de aandacht te brengen van universiteiten die niet bij het leernetwerk waren aangesloten. Daarnaast is er een artikel verschenen in HO Management, is er aandacht gegeven aan

SPP op de VSNU-bijeenkomst over gender, is er een artikel verschenen in het online magazine over de doorstroom van vrouwen en zijn er twee verschillende workshops gegeven tijdens de conferentie dynamiek op de academische arbeidsmarkt op 24 november 2016. Tijdens deze laatste bijeenkomst zijn twee doelgroepen onderscheiden: de universiteiten die nog moeten starten en zich willen oriënteren en de universiteiten die al stappen hebben gezet.

#### Tips van de deelnemende universiteiten

- Presenteer SPP als een instrument voor bestuurders, waarbij HR ondersteunend is.
- Houd vooraf een intakegesprek met alle deelnemers om zo hun verwachtingen beter af te stemmen op de inhoud en vice versa.
- Kijk goed naar de doelgroep. In de meeste faculteiten zijn afdelingshoofden van wetenschappelijke afdelingen op papier weliswaar integraal verantwoordelijk voor geld en mensen, maar hun roloppvatting en verwachtingen in de praktijk zijn diffuus.
- Maak het niet te ingewikkeld, steek indien mogelijk in op het niveau van bedrijfsvoerders en zorg voor een goede samenwerking tussen lijn en HR.
- Vertaal SPP naar de situatie van de eenheid, met andere woorden: waar ligt de bestuurder wakker van en kan SPP daarbij helpen?
- Sluit aan bij vraagstukken die spelen. SPP gaat pas leven als methode als ze aansluit bij vraagstukken en thema's uit de praktijk. SPP als volledige methode binnen de organisatie introduceren zonder directe relevantie voor de betrokkenen, werkt niet goed. Vandaar dat intakegesprekken (als je een leergang gaat organiseren) belangrijk zijn: welk vraagstuk speelt er in het bijzonder, welke ontwikkelingen ziet men op zich af komen?
- Leg de lat niet meteen op het hoogste niveau; maak kleine stappen en richt je op onderdelen. Dit heeft ertoe geleid dat elke eenheid bij de RU nu in ieder geval werkt met de vlootshouw.
- Kijk naar de onderdelen die al aanwezig zijn binnen de eenheid. Het is belangrijk gebleken om SPP niet te introduceren als iets geheel nieuws. Veel onderdelen van SPP worden binnen de bestaande planning & control-systemen al toegepast. SPP is meer een integratie of koppeling van bestaande systemen en kennis binnen de universiteit.
- Begin met wat er al is. Veel onderdelen die in SPP aan de orde komen 'doen' bestuurders al, maar vaak minder expliciet en intuïtiever. SPP zou je daarom kunnen introduceren als een manier om bestaande processen (en keuzes) systematischer aan te vliegen, te onderbouwen en te versterken, evenals de dialoog die hiervoor nodig is.
- Maak het niet te groot. Een aantal gegevens met elkaar combineren levert vaak al veel inzicht op.
- Maak het soms wel groot, want SPP draait in de kern om dialoog en inzicht: waar denken universiteiten dat het naartoe gaat, wat zien ze als ze kijken naar de cijfers, wat vraagt de nieuwe ontwikkeling van mensen die het werk nu doen, wat vinden ze belangrijk? Ruim tijd in om deze vragen te inventariseren, betrek de juiste inhoudsdeskundige mensen erbij en deel inzichten.
- Zorg voor een vervolgaanbod: SPP is niet geleerd en geïmplementeerd na één cyclus.

#### Heeft SPP mogelijkheden om reorganisaties te voorkomen?

De RUG en de RU hebben aangegeven dat SPP helpt om reorganisaties te voorkomen.

De RUG heeft onder andere een eerdere reorganisatie van de Faculteit der Letteren bestudeerd, waarbij gekeken is welke signalen gemist zijn en hoe de universiteit met SPP de situatie had kunnen voorkomen. Verder heeft het SPP-traject bij het Financial Shared Service Centre van de RUG bijgedragen aan het inzichtelijk maken van de kwantitatieve en kwalitatieve benodigde personele bezetting om de taakstelling te kunnen realiseren. Mede op basis van de uitkomsten hiervan heeft het CvB budget vrijgemaakt, waardoor een nieuwe reorganisatie is voorkomen.

Bij de RU heeft SPP vooral gezorgd voor een andere kijk op het huidige personeelsbestand. Door middel van een vlootshouw, een instrument dat vanwege het project nu overal gebruikt wordt, kijken leidinggevend anders naar het personeelsbestand. Met een beter inzicht in de huidige stand en kwaliteit van de medewerkers

is beter in te schatten wat er in de toekomst moet veranderen (werven, ontwikkelen et cetera). Dit moet grote reorganisaties voorkomen. De RU heeft voor de ICT Servicedesk verschillende toekomstscenario's op basis van externe en interne ontwikkelingen geschetst, waarmee zij vervolgens kan anticiperen op mogelijke harde maatregelen.

Binnen de TU/e is zichtbaar dat door de opgedane kennis HR-adviseurs een strategisch vraagstuk benoemen. Ook begint een groot aantal faculteitsbesturen al te vragen hoe zij moeten kijken naar de ontwikkeling van het personeelsbestand. Een positief beïnvloedende factor is dat binnen de TU/e het aantal studenten in een paar jaar tijd lijkt te gaan verdubbelen en dat een groot aantal nieuwe medewerkers nodig is.

### 3.4 Conclusies en aanbevelingen

In een eerdere studie uit 2013 (het rapport *Taskforce Strategische Personeelsplanning bij Nederlandse Universiteiten*) zijn diverse adviezen naar voren gebracht. Deze hadden betrekking op (1) het belang van een scenarioanalyse, (2) de invoering van een vlootshouw, (3) de toevoeging van financiële analyses, (4) externe arbeidsmarktanalyses, (5) meer betrokkenheid van HR bij strategisch organisatiebeleid, (6) een betere scholing in tools en technieken voor SPP, (7) het probleemeigenaarschap van SPP bij de lijn leggen, (8) continuïteit borgen in SPP, (9) centrale en decentrale SPP koppelen en (10) meer gebruikmaken van Business Intelligencesystemen (BUI-systemen).

#### Denken in onzekerheden en scenario's met enthousiasme begroet

Mede op basis van de ervaringen bij de diverse trainingen en discussies binnen het leernetwerk hebben deelnemende universiteiten middels het leernetwerk invulling gegeven aan meerdere adviezen. Uiteraard kan het altijd nog beter, maar het denken in onzekerheden en scenario's is met enthousiasme begroet, de vlootshouw (soms aarzelend) is uitgewerkt en getest, de scholing is goed opgepakt en samenwerking met de lijn en de borging zijn ook goed van de grond gekomen. Ook zijn her en der aanzetten tot slimmere BUI-systemen terug te vinden. Andere elementen, zoals de financiële aspecten, de externe arbeidsmarktanalyses, de balans tussen centraal en decentraal en het aanhaken van HR bij strategische beleidsontwikkelingen, zijn in de waarnemingen minder goed terug te vinden.

#### Deelname aan leernetwerk is veel meer gaan leven

Een gedeelte opbrengst bij alle deelnemende universiteiten is dat SPP door het deelnemen aan het leernetwerk veel meer is gaan leven. Hun aanbeveling aan andere universiteiten is dan ook: ga SPP gewoon doen! Heb daarbij geen koudwatervrees, maar vraag je af voordat je begint: wat doe ik eigenlijk al wat ik kan gebruiken? Zij zien SPP echt als een sturingsinstrument voor bestuurders en daarmee is het geen speeltje van HR. HR is in het SPP-proces ondersteunend aan de faculteiten en diensten. De ervaring van de deelnemers is dat de rol van de HR-adviseur verandert als gevolg van SPP: er ontstaan hele andere gesprekken met leidinggevendenden dan alleen of de R&O-gesprekken allemaal gevoerd zijn. Bestuurders gaan andere vragen stellen aan HR, van meer strategische aard. Een voordeel van SPP is dat het ook normstellend kan werken, bijvoorbeeld als het gaat om het aantal flexibele contracten.

#### Draagvlak bij het CvB essentieel

Niet alle deelnemers aan de trainingen zijn enthousiast. Ook sommige leidinggevendenden met een wetenschappelijke achtergrond vinden SPP niks en het kan politiek gevoelig liggen. Daarom moet er niet te licht gedacht worden over het meekrijgen van iedereen in SPP. Om mensen mee te krijgen is draagvlak bij het CvB essentieel. De RUG heeft de eindpresentaties in aanwezigheid van het CvB gehouden. Dit creëerde enthousiasme bij nog niet deelnemende faculteiten en diensten om ook te willen starten. Daarnaast heeft de RUG SPP geïntegreerd in de huidige planning & control-cycli. Dat is goed voor de borging van SPP, want dat is een doorlopend proces en geen eenmalige exercitie.

#### Randvoorwaarden

In de studie van 2013 staan ook enkele randvoorwaarden genoemd om SPP verder van de grond te krijgen: steun vanuit het CvB, voldoende middelen, een eindcoördinator, goede competenties bij HR, een goed

datasysteem, uniformiteit in HR-systemen rond beoordelingen en vlootshouw, en een mandaat om te handelen.

Anno 2016 zijn deze randvoorwaarden in het SoFoKleS-initiatief van het leernetwerk SPP ten dele opgevangen. Door budget beschikbaar te stellen zijn vier universiteiten in staat gebleken een volwaardige aanzet te maken met trainingen. Her en der zijn ook eindcoördinatoren in beeld gekomen, met name aan de RUG, waar een team van HR-adviseurs en organisatieadviseurs samen de SPP-trajecten uitbouwt. Een uitstekend voorbeeld van hoe het in de praktijk kan uitpakken. Datasystemen en uniformiteit in toepassingen van beoordelingssystematieken zijn daarentegen ‘oceaantankers’. De historische aanschaf en bestaande culturen maken eenduidigheid binnen een universiteit in de regel niet gemakkelijk. De steun vanuit het CvB is ook niet in alle trajecten duidelijk zichtbaar geweest, los van de intentieverklaringen op dit punt. In de praktijk is actievere support zeker gewenst.

### Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn deels nieuw en deels oud. Tijdens het congres op 30 juni 2016 werd duidelijk dat er verschillende doelgroepen aan het ontstaan zijn: universiteiten die al stappen in SPP hebben gezet door deelname aan het leernetwerk en universiteiten die nog moeten starten. Beide doelgroepen hebben verschillende behoeften, die SoFoKleS kan ondersteunen. De aanbevelingen zijn dan ook gesplitst in aanbevelingen voor startende universiteiten en voor doorstartende universiteiten.

#### Aanbevelingen voor startende universiteiten

##### **Help startende universiteiten met het proactief ontwikkelen van SPP op decentraal niveau door nieuwe trainingen te faciliteren**

Maak hierbij gebruik van de positieve ervaringen die al zijn opgedaan. Hiervoor zijn aanvullende financiële middelen vanuit SoFoKleS een belangrijke stimulans. Een belangrijk leerinzicht is dat het verstandig is voor de verschillende trainingsdeelnemers programma’s op maat te ontwikkelen. Zo zijn de behoeften van bestuurders (kwantitatief gedreven) anders dan die van HR (kwalitatief gedreven). Er is ook behoefte aan een ‘lightversie’: bij sommige universiteiten zijn de benodigde data eenvoudigweg nog niet beschikbaar. Die zouden kunnen starten met HR-metrics, om er vervolgens stapsgewijs andere data zaken aan te koppelen, bijvoorbeeld de studenteninstroom.

##### **Ontwikkel waar mogelijk binnen een pilot een SPP-model om een centrale en decentrale sturing te koppelen**

Een essentiële voorwaarden hierbij zijn dat een dergelijk SPP-traject aan de voorkant alle onderdelen van een universiteit moet dekken, dat er eenduidigheid is in de systematiek en dat de decentrale uitkomsten kunnen worden opgeteld (geconsolideerd) op instellingsniveau. Een dergelijk traject kan leiden tot waardevolle inzichten in een goede balans tussen centrale en decentrale aansturing binnen de kenmerken van strategisch instellingsbeleid.

##### **Ontwikkel goede voorbeelden van een kwalitatieve vlootshouw**

Probeer daarbij een aantal standaarden te creëren en ontwikkel slimme tools om de uitkomsten snel en inzichtelijk beschikbaar te krijgen voor de lijn.

##### **Ontwikkel in een aantal pilotomgevingen een case van vier specifieke domeinen binnen SPP**

De vier SPP-domeinen waarvoor een nadrukkelijke analyse wenselijk is, zijn:

1. het vraagstuk van vast/flexibel in relatie tot het loopbaanbeleid voor WP en OBP;
2. het vraagstuk van optimale diversiteit (zoals meer vrouwen naar de top);
3. een meer specifieke financieel-economische benadering van beleidsvarianten;
4. een goede toepassingen van HR-analytics en BI-systemen.

Kortom, maak enkele businesscases die vervolgens als voorbeeld kunnen dienen voor andere universiteiten of onderdelen daarvan.

### Aanbeveling voor doorstartende universiteiten

#### **Maak het de doorstartende universiteiten mogelijk om hun leernetwerk voort te zetten en gebruik hun voorbeelden om andere universiteiten te inspireren**

Door masterclasses te organiseren, bijvoorbeeld rond het thema ‘HR-analytics’, kunnen doorstartende universiteiten tegemoetkomen aan hun wensen. Het is ook denkbaar om rond het thema van HR-analytics een specifieke taskforce te vormen bestaande uit reeds op dit moment en op dit onderwerp actieve universiteiten, zodat een versnelling van deze ontwikkeling mogelijk is.

De echte opbrengst van SPP moet in de toekomst nog blijken. Daarom zou het goed zijn om doorstartende universiteiten te blijven volgen.

### *3.5 Opbrengsten en leerpunten leernetwerk*

De deelnemende universiteiten vonden het prettig om ervaringen te delen en van elkaar te leren bij het invoeren van de trainingen. Het leernetwerk diende verschillende doelen: inhoudelijke verdieping op SPP-gebied, kennisuitwisseling op verschillende HR-thema’s, een netwerk en morele steun. De lengte van twee jaar voor het leernetwerk was een goede duur om ook voldoende opbrengsten te kunnen zien. Het aantal van vier deelnemende universiteiten was prettig om mee te werken. Helaas is het niet gelukt om veel anderen van binnen de deelnemende universiteiten zich te laten aansluiten, hoewel er aan sommige bijeenkomsten wel enkele andere collega’s hebben deelgenomen. De frequentie van de bijeenkomsten, zo eens in de twee maanden, was prima.

Soms werd het als lastig ervaren dat een van de trekkers van het leernetwerk ook de trainersrol voor SPP had. Vaak stond het onderwerp van de trainingen SPP centraal in de themabijeenkomsten. De trainer is, en dat is logisch, sterk verbonden met het eigen model en de werkwijze. Eventuele discussie hierover is dan lastiger. Overigens heeft dit laatste volgens de VU en de RUG in het leernetwerk niet gespeeld, maar het heeft mogelijk wel op andere manier invloed gehad. Het leernetwerk had zich meer kunnen focussen op de implementatie en het veranderingsproces dat gepaard gaat met SPP (hoe kan het een succes worden, hoe en wanneer zet je het in de organisatie in, wanneer is het zinnig?). Wellicht is dit door grote nadruk op inhoudelijke en theoretische aspecten van SPP in het leernetwerk onvoldoende aan bod gekomen. Maar dat is achteraf.

Ook is er behoefte aan meerdere aanbieders voor trainingen, om meer doelgroepen te kunnen bedienen. De planning van de regiegroep verliep chaotisch, zeker vanwege de drukke agenda’s. De centrale locatie in Utrecht vlakbij het centraal station vonden de deelnemers ideaal.

## 4 Leernetwerk Vitaliteit

*Medeauteurs: mr. John Peeters, dr. ir. Lenneke Vaandrager, Wageningen University & Research en dr. Roel Schouteten, Radboud Universiteit*

De eerdere verkenning van de taskforce Vitaliteit wees uit dat vitaliteitsprogramma's binnen het WO vaak nog in de kinderschoenen staan. Kansen liggen er ten aanzien van verdere inbedding in het organisatiebeleid, meer oog voor de rol van de organisatie (in plaats van alleen de rol van het individu), beter maatwerk en samenwerking tussen HRM en wetenschappelijke staf, zodat de vitaliteitsprogramma's (beter) onderbouwd en geëvalueerd worden.<sup>4</sup> Voor SoFoKleS was dit aanleiding om het leernetwerk Vitaliteit te starten. In dit hoofdstuk staan de ervaringen van het leernetwerk Vitaliteit centraal. Achtereenvolgens komen aan de orde: het doel en opzet van het leernetwerk, de pilots vitaliteit bij de deelnemende universiteiten, conclusies en aanbevelingen en de opbrengsten en leerpunten van het leernetwerk.

### 4.1 Doel

Het doel van het leernetwerk Vitaliteit was om inbedding, maatwerk, samenwerking en evaluatie te faciliteren rondom implementatietrajecten bij de deelnemende universiteiten. Deelnemers aan het netwerk hebben hiervoor gebruik kunnen maken van de verzamelde kennis en ervaring uit de taskforce en van elkaar door samen op te trekken.

Vitaliteit is meer dan gezondheid. Schaufeli en Bakker (2010) definiëren vitaliteit als: 'Bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan, en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen.'<sup>5</sup> Vitaliteit gaat om de mate waarin mensen duurzaam aan het arbeidsproces kunnen deelnemen: motivatie en energie zijn nodig om gezond en productief te zijn en met plezier te werken, wat leidt tot duurzame inzetbaarheid.<sup>6</sup>

### 4.2 Opzet en aanpak

De deelnemers zijn aan de slag gegaan met hun vitaliteitsprogramma binnen de eigen universiteit. In totaal zijn er zes leernetwerkbijeenkomsten georganiseerd. De eerste bijeenkomsten stonden in het teken van de kennismaking en afstemming van de wensen en verwachtingen. Tijdens de tweede bijeenkomst hebben de deelnemers de globale opzet van hun cases gepresenteerd. In volgende drie bijeenkomsten stond steeds een casus van een van de deelnemers centraal. De casus werd gepresenteerd en daarna vond discussie en verdieping plaats. In de laatste bijeenkomst is het leernetwerk als instrument geëvalueerd. Voor de evaluatie van het leernetwerk zijn alle netwerkpartners ook gevraagd een vragenlijst in te vullen. De vragenlijst over de werkvorm leernetwerk is ingevuld door vier van de zes deelnemers aan het leernetwerk Vitaliteit. Het betrof drie deelnemers die vanaf het begin erbij betrokken zijn geweest en een deelnemer die later is aangehaakt.

Aan het leernetwerk hebben zes universiteiten deelgenomen:

1. Universiteiten Utrecht
2. Rijksuniversiteit Groningen
3. Erasmus Universiteit Rotterdam
4. Wageningen University
5. Radboud Universiteit
6. Tilburg University

De trekkers zijn bij de individuele deelnemende instellingen langsgeslagen voor advies over de implementatie en de evaluatie (maatwerk). Alle deelnemende universiteiten zijn twee keer bezocht. Tijdens deze

<sup>4</sup> Vaandrager, L., Peeters, J.G.H., Bosman, A., & Schouteten, R. (2013). Vitale medewerkers in vitale organisaties: De resultaten van de sectoranalyse binnen het WO, Deel 1 van de Taskforce Vitaliteit. Den Haag: SoFoKleS.

<sup>5</sup> Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In M.P. Leiter, & A.B. Bakker (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

<sup>6</sup> Vuuren, van T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Oratie. Loyalis & Open Universiteit.

bijeenkomsten konden de deelnemers gebruikmaken van maatwerkadviezen door de begeleiders over de implementatie en het evaluatieonderzoek van de lokale case. Oorspronkelijk was het de bedoeling om ook een specifieke training over een bepaald onderwerp te organiseren. Dit onderdeel is geschrapt, omdat de deelnemers van het netwerk er geen behoefte aan hadden. In plaats daarvan is er een tweede ronde lokale bezoeken (verdiepingssessies) door de begeleiders gehouden om de deelnemers te ondersteunen bij hun case. Deze ingelaste ronde vond plaats in de periode januari en februari 2016. Tot slot is in oktober en november 2016 een serie afrondende bezoeken aan de deelnemers afgelegd om de eindbalans per casus op te maken. Hierin werd samen met de deelnemers besproken welke bevorderende en belemmerende factoren een belangrijke rol speelden in de case.

Gedurende de projectperiode is ook een bijdrage geleverd aan drie landelijke conferenties. SoFoKleS organiseerde deze om ervaringen breed met elkaar en met het veld te delen. De eerste conferentie in deze projectronde vond plaats op 5 februari 2015. Inbreng vanuit het leernetwerk Vitaliteit was de workshop ‘Start Vitaliteitsbeleid’, geleid door John Peeters. In deze workshop stonden kansen en belemmeringen voor vitaliteit en de verantwoordelijkheid van de werkgever en de werknemer centraal. De tweede conferentie was op 5 november 2015 en hier was de inbreng vanuit het leernetwerk Vitaliteit de workshop ‘Counselinggesprek gezondheid’, geleid door Lenneke Vaandrager en John Peeters. Daar was ook specifieke inbreng van leden van het netwerk in de vorm van praktijkervaringen. De derde conferentie was de conferentie dynamiek op de academische arbeidsmarkt op 24 november 2016, waar Lenneke Vaandrager en John Peeters een bijdrage leverden met als titel ‘Welke kritische factoren bepalen of vitaliteitsbeleid van de grond komt?’.

### 4.3 *Pilots Vitaliteit*

Elke deelnemende universiteit bracht een eigen casus in. Het was de bedoeling dat iedere casus zou worden begeleid door een lokaal trekkersduo, bestaande uit een HR-medewerker (uitvoering) en een wetenschapper (evaluatieonderzoek). Deze opzet is slechts bij één universiteit gerealiseerd. De trekkers werd gevraagd om binnen (een organisatie-eenheid van) de universiteit aan de slag te gaan met een vitaliteitsprogramma aan de hand van de volgende stappen:

1. draagvlak creëren bij management en medewerkers;
2. de uitgangssituatie analyseren;
3. een plan op maat opstellen;
4. implementatie;
5. evaluatieonderzoek.

De ingebrachte cases betroffen de opzet van vitaliteitsbeleid (tweemaal), uitbreiding/verbreding van het vitaliteitsbeleid (driemaal), de aanpak van werkdruk (belemmerende factor vitaliteit) (eenmaal). Onderstaande tabel geeft kort de verschillende cases weer.

**Tabel 3: De cases per universiteit**

Universiteit*	Omschrijving casus
1	Onderzoeken welke e-health-tools beschikbaar zijn als follow-upmethode voor medewerkers die hebben deelgenomen aan een health-check, deze tools uittesten in de praktijk en de resultaten evalueren en beschrijven.
2	Onder een afgebakende groep medewerkers van één faculteit onderzoek doen naar werkdruk (n.a.v. het MTO) als belemmerende factor voor vitaliteit. Maatregelen nemen en evalueren met als doel het structureel verlagen van de werkdruk.
3	Updaten/verbeteren van de reeds sinds 2006 gebruikte health-check: verbeteren van de fysieke health-check en aanvullen met een mentaal deel. Doel was ook om de health-check onder te brengen in een breed vitaliteitsbeleid.
4	Doorontwikkeling van een vitaliteitsprogramma (andere vragenlijst, andere rol bedrijfsarts) en evalueren van het universiteitsbrede programma. Daarbij ook de aangebrachte aanpassingen in het programma evalueren.
5	Vitaliteit in bredere vorm meer op de kaart zetten binnen de hele universiteit; integratieve aanpak van vitaliteit, werkvermogen en employability.



6 Formuleren van een integraal vitaliteitsbeleid voor de hele universiteit en nieuwe vitaliteitsactiviteiten opzetten, waaronder een individueel vitaliteitsprogramma.

\* Vanwege de afspraken over vertrouwelijkheid met de deelnemers in het leernetwerk presenteert dit rapport geen informatie die herleidbaar is naar specifieke deelnemers.

Van de zes universitaire projecten waren er na analyse twee redelijk succesvol, één was kansrijk, twee zijn niet van de grond gekomen en één project is tussentijds gestopt.

Er waren een aantal contextuele ontwikkelingen die gedurende de looptijd van het project verstorend of belemmerend hebben gewerkt voor de functionering van het leernetwerk en voor het bereiken van meer resultaat bij een aantal cases. Deze ontwikkelingen waren:

- bij universiteit 2: de trekker ging met zwangerschapsverlof en kreeg daarna een andere functie; dit leidde tot een onderbreking van een half jaar; de nieuwe trekker moest opnieuw opstarten;
- bij universiteit 3: door een reorganisatie en andere werkwijze van de ondersteunende diensten ontstond een vertraging van een aantal maanden;
- bij universiteit 6: de beleidsnotitie en het plan van aanpak werd enkele malen met wisselende opdrachten door het CvB terugverwezen. De trekker solliciteerde vervolgens intern naar een andere functie.

De gerealiseerde resultaten afgezet tegen de vooraf opgestelde criteria levert de volgende lessen op (zie tabel 4).

**Tabel 4: Cases afgezet tegen de criteria voor effectief vitaliteitsbeleid (samenvattend overzicht)**

Criteria	1	2	3	4	5	6
Inbedding beleid	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Bereiken doelgroep	ja	pva	pva	ja	ja	pva
Betrokkenheid management	nvt	ja	pva	ja	pva	nee
Financiering beschikbaar	ja	nee	nee	ja	nee	nee
Fysieke en mentale gezondheid	ja	pva	pva	ja	pva	pva
Advies op maat	ja	nee	pva	ja	pva	pva
Follow-up	ja	nee	pva	ja	nee	pva
Evaluatieonderzoek	pva	pva	pva	ja	nee	nee
Communicatie	ja	ja	pva	ja	ja	pva

Pva= Plan van aanpak

### Inbedding in bestaand beleid

Bij alle zes universiteiten is vitaliteitsbeleid in meer of mindere mate een strategisch speerpunt. Het is bijvoorbeeld in een strategisch plan opgenomen of het College van Bestuur heeft er specifiek opdracht toe gegeven. Maar niet bij alle universiteiten hebben de projecten evenveel prioriteit of urgentie gekregen, omdat andere onderwerpen, zoals diversiteit of talentmanagement, voorrang kregen of omdat men te druk was met de waan van de dag (er worden geen duidelijke keuzes gemaakt). Wat hierbij opvalt is dat daar waar de verantwoordelijkheid voor het vitaliteitsbeleid en de uitvoering bij de HR-afdeling was belegd, dit er in veel gevallen toe leidde dat er eerst beleidsvoorstellen werden gemaakt of moesten worden gemaakt. Universiteiten waar de verantwoordelijkheid bij de Arbo- en Milieudienst (AMD) is belegd, gingen vaak sneller tot uitvoering over. Dat gebeurde dan meestal in de vorm van lokale pilotprojecten die, indien succesvol, breder werden uitgerold of aangeboden.

### De juiste doelgroep bereiken en erbij betrekken

Alle universiteiten hebben in het vizier dat ze de juiste doelgroep moeten zien te bereiken met vitaliteitsprojecten en het is overal onderdeel van de casus. Bij de helft van de projecten werd de doelgroep goed bereikt, omdat de georganiseerde activiteiten laagdrempelig (je kon zo binnenwandelen) en goed zichtbaar zijn, grote bekendheid genoten en goed werden gecommuniceerd via bijvoorbeeld de leidinggevende en/of intranet. Bij andere projecten was dit wel het streven, maar kregen ze dit niet voor elkaar of kwamen

daar nog niet aan toe. Soms was de afstand tussen de verantwoordelijke voor het vitaliteitsprogramma en de werknemer te groot of was er te weinig aandacht aan communicatie besteed.

### Betrokkenheid management

Bij twee projecten speelde het management (de bestuurslaag direct onder het CvB) een expliciete rol om het vitaliteitsbeleid tot een succes te maken, bijvoorbeeld door de actieve inzet om de juiste doelgroep erbij te betrekken. Het management voegde de daad bij het woord, bijvoorbeeld door te besluiten dat iedereen recht heeft op een gezondheidscheck en dat dit ook geregeld en betaald moet worden. Drie projecten zijn hier nog niet aan toegekomen en waarschijnlijk is hier het management ook nog niet op de hoogte van de voorgenomen plannen. Bij één project is er bewust voor gekozen om het management geen expliciete rol te geven (het CvB heeft aan HR/AMD rechtstreeks een geormerkt budget toegekend), omdat medewerkers zonder tussenkomst van hun leidinggevende gebruik moeten kunnen maken van het vitaliteitsaanbod.

### Financiering

Alle universiteiten betaalden de trekkers van de projecten uit het centrale budget. De kosten van uitvoering van de projecten droegen veelal de eenheden waar een project werd uitgevoerd of aangeboden. Bij een van de universiteiten is er apart overleg geweest over de financiering. Hier heeft het CvB bepaald dat alle eenheden verplicht alle medewerkers de gelegenheid moeten geven om deel te nemen aan het gezondheidsprogramma. Bij een andere universiteit roomde het CvB een deel van het universiteitsbudget af voor de AMD, die uitvoering geeft aan het vitaliteitsbeleid door allerlei projecten en activiteiten te organiseren.

### Fysieke als mentale gezondheid

Bij alle projecten was duidelijk dat er aandacht voor zowel fysieke als mentale gezondheid moet zijn. De aandacht voor mentale gezondheid is sinds de start in 2012 ook duidelijk toegenomen. Zo wilde één universiteit naast een fysieke check ook een mentaal deel in de test opnemen en bij een andere universiteit zijn cursussen over ‘zin in werk’ gestart. Maar nog niet bij alle projecten is een combinatie van aandacht voor zowel fysieke als mentale gezondheid expliciet als uitgangspunt gekozen. Eén van de projecten richtte zich alleen op werkdruk (mentaal). Daar is aandacht voor beide aspecten nog vooral op beleidsniveau geregeld.

### Maatwerk/advies op maat

Bij ongeveer de helft van de projecten was sprake van maatwerk op individueel niveau. Dat wil zeggen dat het advies dat bijvoorbeeld uit een cursus of gezondheidscheck rolt, past bij de wensen en mogelijkheden van de werknemer. Zo wil de ene medewerker afvallen, terwijl een andere wil leren om werk en privé beter in balans te krijgen. Beide wensen waren mogelijk en op maat werd hier begeleiding en opvolging geregeld. Bij één van deze projecten is gepoogd een deel van de terugkoppeling met behulp van een e-tool te realiseren. Ook dan betrof het maatwerk op individueel niveau. Bij één project was maatwerk op individueel niveau het streven maar was dit nog niet gerealiseerd. Bij een ander project was sprake van maatwerk op groepsniveau en bij het laatste project was helemaal geen sprake van maatwerk.

### Motivational interviewing

Daar waar een gesprekkencyclus plaatsvond in de uitvoering van het vitaliteitsbeleid (meerdere opeenvolgende gesprekken waarbij men de werknemer over een langere periode begeleidt en coacht) was men zich ervan bewust dat de techniek van gespreksvoering een belangrijk onderdeel kan zijn, vooral in combinatie met individueel maatwerk. Bij deze projecten leefde heel sterk het besef dat de kwaliteit van de gesprekken (of dit nu eenmalig of gedurende een langere periode is) allesbepalend is voor het succes van de uitvoering van het vitaliteitsbeleid. ‘Motivational interviewing’ was dan een techniek die daarbij hielp, maar waarvan ook is aangegeven dat niet iedere gespreksleider (bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werker) die even goed beheerste. Bij één universiteit is bewust gekozen voor een bedrijfsarts als gespreksleider. Of dit betere resultaten heeft opgeleverd dan bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werkers, is helaas onbekend. Voor de andere projecten (waar een gesprekkencyclus geen deel van uitmaakt) was motivational interviewing geen issue.

### Follow-up

Bij projecten waarbij (individueel) maatwerk een rol speelde, heeft men ook voor een follow-uptraject gekozen. Bij een follow-uptraject wordt na een bepaalde tijd één of enkele malen contact gezocht met medewerkers die een gezondheidscheck hebben ondergaan en naar aanleiding daarvan een plan voor vervolgstappen hebben gemaakt. Daarmee is na te gaan of de gestelde doelen zijn behaald en de afspraken worden nagekomen. Bij de meeste projecten was dit ook wel de intentie, maar kwam het vaak nog niet goed van de grond gekomen. Bij twee projecten is dit al wel gerealiseerd. Dat heeft vooral te maken met het feit dat deze gezondheidschecks opgenomen zijn in de bedrijfsvoering (en geen incidentele actie).

### Evaluatie

Bij één project is een (kwantitatieve) evaluatie voor een deel gerealiseerd, maar nog niet zo uitgebreid als vooraf de bedoeling was. Bij drie projecten is monitoring en evaluatie wel in de planning opgenomen, maar nog niet gerealiseerd; men is er nog niet aan toegekomen.

### Communicatie

Daar waar vitaliteitsactiviteiten in uitvoering waren, werd specifiek aandacht aan communicatie besteed, bijvoorbeeld door berichten op intranet, persoonlijk aanschrijven of aandacht voor vitaliteit tijdens het afdelingsoverleg. Vooral voorafgaand aan de introductie van een vitaliteitsactiviteit of -programma was er veel aandacht voor communicatie, maar ook tijdens en achteraf (terugkoppeling van de resultaten).

### Overige factoren

Los van de criteria die in eerdere rapporten<sup>7,8</sup> zijn opgesteld, zijn er een aantal andere verklaringen die ook een rol hebben gespeeld:

- Leernetwerkcontract: alle deelnemende universiteiten hebben het leernetwerkcontract van SoFoKleS ondertekend. De verwachting dat dit zou helpen bij de uitvoering is echter niet uitgekomen en dit contract heeft dus niet tot een extra stimulans geleid.
- Tijdsdruk: bij een aantal cases is onder tijdsdruk toch een aantal stappen gerealiseerd. Deelname aan het leernetwerk zorgde op deze manier voor een stok achter de deur. Tegelijkertijd blijken dit soort projecten ook altijd meer tijd te kosten dan vooraf gedacht.
- Medewerking van wetenschappers: het idee dat wetenschappers aanhaken is niet zo vanzelfsprekend als vooraf gedacht. HR-medewerkers vonden het best een grote en moeilijke stap om contact te leggen met wetenschappelijke medewerkers duurzame inzetbaarheid (terwijl er bij alle deelnemende universiteiten echte hotshots op dit terrein werken!). Lukte het contact wel, dan was de bijdrage van deze wetenschappelijke staf vaak beperkt. Als er voor hen geen meerwaarde in zit in de vorm van een wetenschappelijke publicatie, is de motivatie om mee te doen vaak beperkt.

## 4.4 Conclusies en aanbevelingen

Dat universiteiten aandacht moeten besteden aan duurzame inzetbaarheid en dan in het bijzonder aan vitaliteitsbeleid zien ze allemaal. Ze ontwikkelen ook veel plannen en maken er budget voor vrij. De daadwerkelijke uitvoering en evaluatie van vitaliteitsprogramma's valt echter tegen. Er is minder bereikt dan oorspronkelijk gedacht. Ook de vorm van het leernetwerk heeft helaas onvoldoende gezorgd voor een extra stimulans in de uitvoering. Ondanks dat een kwantitatieve evaluatie bij de cases niet haalbaar bleek, kon voor de analyse in dit eindrapport gebruikgemaakt worden van diverse kwalitatieve bronnen (documentanalyse, interviews en groepsgesprekken).

### Bereikte doelen

Het leernetwerk had als doel om de universiteiten een verbeterslag te laten maken op het terrein van vitaliteit. Wat betreft de beoogde doelen is het volgende bereikt:

- Bewustzijn en draagvlak voor vitaliteit creëren op verschillende niveaus binnen het WO; dit bewustzijn heeft voornamelijk een rol gespeeld op het niveau van HRM.

<sup>7</sup> Peeters, J.G.H., Vaandrager, L., Bosman, A., & Schouteten, R. (2013). Ontwerpdeel: Good Practice MyBalance 2.0., Deel 2 van de Taskforce Vitaliteit. Den Haag: SoFoKleS.

<sup>8</sup> Vaandrager, L., Peeters, J.G.H., Bosman, A., & Schouteten, R. (2013). Vitale medewerkers in vitale organisaties: De resultaten van de sectoranalyse binnen het WO, Deel 1 van de Taskforce Vitaliteit. De Haag: SoFoKleS.

- Actief experimenteren door programma's op het gebied van vitaliteit te implementeren of intensiveren. Bij een aantal universiteiten is dit gelukt, bij een aantal niet (zie paragraaf 4.2).
- Bestaande methodieken en instrumenten van universiteiten doorontwikkelen op basis van experimenten en toetsing. Bij drie van de zes universiteiten zijn nieuwe benaderingen ontwikkeld en uitgetoetst en deels geëvalueerd.
- De verdere professionalisering van HR op de specifieke deelgebieden van vitaliteit, zodat HR-professionals op universiteiten voldoende geëquipeerd zijn om de organisatie, en met name leidinggevend, te begeleiden bij de implementatie of intensivering van interventies op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Er is (onderling) veel informatie uitgewisseld en de betrokken HR-professionals (maar ook andere professionals, zoals bedrijfsartsen) hebben hun professionele bagage op het terrein van vitaliteit uitgebreid.

### Meest succesvolle programma's

Uit de opbrengsten van het leernetwerk blijkt dat er een grote diversiteit is in de manier waarop universiteiten vitaliteitsbeleid invullen en waar zij verantwoordelijkheden beleggen. De meest succesvolle programma's zijn programma's waarbij:

- voldaan is aan de randvoorwaarden (inbedding in het beleid, doelgroep bereiken, betrokkenheid van het management, financiering);
- inhoudelijke programma's worden ontwikkeld die vanuit kleine pilots iteratief (evaluatie, verbeteren, verbreden) worden uitgerold: breed uitzetten lukt niet;
- er sprake is van de juiste mix van een beetje dwang (alle eenheden doen gewoon mee!, duidelijke en algemene afspraken) en wat ruimte om een eigen invulling te (mogen!) geven;
- de AMD de leiding heeft. Beleid, ontwikkeling en uitvoering zitten hier vaak dicht bij elkaar. Een AMD is vanwege zijn ervaring met de werkwijze van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) vaak meer oplossingsgericht dan probleemgericht.

### Minst succesvolle programma's

De minst succesvolle programma's zijn programma's waarbij:

- niet voldaan is aan de randvoorwaarden;
- eerst beleidsstukken moeten worden geschreven die goedkeuring vereisen (de 'koninklijke weg' van besluitvorming). De beleidsstukken blijven dan vaak 'hangen';
- de centrale HR-afdeling de leiding heeft. Beleid en uitvoering staan dan vaak te ver van elkaar af. En de centrale HR-afdeling is vaak meer probleemgericht dan oplossingsgericht.
- een gebrek is aan prioriteit die HR-managers (kunnen) geven aan het onderwerp vitaliteit. De uitvoering van vitaliteitsprogramma's moet vaak stevig concurreren met andere prioriteiten, zoals diversiteitsbeleid, reorganisaties of de functiewaarderingssystemen;
- te veel afstand is tussen beleidsmakers (HR-centraal) en de uitvoerders (HR-beleidsadviseurs).

### Lessen voor cao-afspraken

Wat betreft het maken van cao-afspraken zijn de volgende lessen te trekken uit de ervaring in het leernetwerk Vitaliteit. Ten eerste werken de huidige afspraken in de cao slechts tot op beperkte hoogte. Alle deelnemende universiteiten hebben weliswaar strategisch beleid op het terrein van vitaliteit geformuleerd, maar bij slechts ongeveer de helft is er sprake van een concrete uitvoering van activiteiten, zoals kunnen deelnemen aan een reguliere gezondheidscheck, een check van de werkdruk of een cursus 'perspectief in werk'. Hieruit valt af te leiden dat de huidige (globale) afspraken onvoldoende scherp en dwingend zijn om tot actieve en concrete naleving te leiden.

### Afspraken die tot een actiever beleid kunnen leiden

In aansluiting hierop is het de vraag welke (soort) afspraken tot een actiever beleid van universiteiten kunnen leiden. Meer globale afspraken maken sluit aan bij de huidige trend in het maken van cao-afspraken. In het bedrijfsleven leidt dit ook vaak tot een concreet uitgewerkt vitaliteitsbeleid (zie bijvoorbeeld Proper et al.,

2003<sup>9</sup> en Anderson et al., 2009<sup>10</sup>. Het zou zinvol kunnen zijn om na te gaan hoe en waarom deze afspraken in het bedrijfsleven wel of beter werken. Na analyse blijkt in ieder geval dat de plek waar de verantwoordelijkheid wordt belegd een belangrijke rol lijkt te spelen in het meer of minder succesvol voeren van een concreet vitaliteitsbeleid.

Striktere (meer dwingende) afspraken maken, zoals die ook voor veel arbeidsvoorwaarden gelden, hebben als voordeel dat ze beter zijn te handhaven. Nadeel is dat er dan minder ruimte voor eigen invulling en maatwerk is. Maar het feit dat medewerkers tot steeds hogere leeftijd worden geacht door te werken, maakt een concreet gevoerd vitaliteitsbeleid wel van groot belang, zowel voor de gezondheid en het welzijn van de medewerkers als voor de kwaliteit van het universitaire onderwijs en onderzoek.

### Aanbevelingen

Het leernetwerk als middel om vitaliteitsbeleid bij Nederlandse universiteiten te bevorderen heeft maar gedeeltelijk gewerkt. De mogelijkheden voor een vervolg hierop worden voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin vitaliteit voor HRM-medewerkers tot de kern van het werk behoort. In hun feedback (hoofdstuk 4.1) gaven de deelnemers wel enkele suggesties voor verbetering. Hiermee rekening houdend en de eigen bevindingen daarbij gevoegd, levert dat de volgende aanbevelingen voor een eventueel vervolg op:

- Maak geen inspannings- maar resultaatafspraken met de deelnemende universiteiten. Dat betekent dat zij commitment moeten concretiseren, een noodzakelijke steun in de rug voor de lokale projectleiders.
- Maak gebruik van de kennis en ervaring die is opgebouwd en van de best practices, zonder deze te kopiëren.
- Pas de vorm van het netwerk aan op grond van de huidige ervaringen:
  - o Zorg voor een goede balans in halen en brengen, bijvoorbeeld door de cases goed af te stemmen en rekening te houden met de ervaring van de deelnemers.
  - o Leg meer nadruk op intervisie bij het netwerk en behandel met de cases samenhangende thema's.
  - o Geef meer ruimte voor ondersteuning en begeleiding van de lokale cases.

## 4.5 Opbrengsten en leerpunten leernetwerk

Voor de evaluatie van het leernetwerk is alle netwerkpartners gevraagd een vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst over de werkvorm leernetwerk is ingevuld door vier van de zes deelnemers aan het leernetwerk Vitaliteit. Dit betrof drie deelnemers die vanaf het begin betrokken zijn geweest en een deelnemer die pas later is aangehaakt. Daarnaast heeft tijdens de laatste leernetwerkbijeenkomst van 22 juni 2016 een mondelinge evaluatie van het leernetwerk plaatsgevonden. In deze paragraaf staan de uitkomsten van de evaluatie.

### Verwachtingen

Leren van anderen, inspiratie opdoen, ervaringen uitwisselen en inzicht krijgen in factoren die belangrijk zijn voor de effectiviteit van interventies rondom vitaliteit: dat waren de belangrijkste verwachtingen vooraf. Over het algemeen zijn deze verwachtingen ook uitgekomen, maar omdat de pilot/het project op sommige universiteiten niet tot uitvoering kwam of omdat sommige universiteiten juist verder waren met hun leefstijlinterventies, hadden zij soms het gevoel dat er minder uit het netwerk kwam dan aanvankelijk gehoopt. Dat betrof de fase van uitvoering alsook het gebrek aan inzicht in de effectiviteit. Ook het wat later aanhaken of een bijeenkomst missen had tot gevolg dat deelnemers zich minder bij het netwerk betrokken voelden.

### Leerervaringen

Twee deelnemers gaven aan niet veel te hebben opgestoken van het leernetwerk. De andere twee lieten weten dat ze het fijn vonden om klein te beginnen, iteratief het product te verbeteren en vooraf te zorgen voor einddoelen en een heldere evaluatie. Het werkte soms ook als een stok achter de deur om bij het leernetwerk betrokken te zijn. Daarnaast gaven deelnemers aan dat tijdens de bijeenkomsten bleek dat er veel

<sup>9</sup> Proper, K.I., Hildebrandt, V.H., Van der Beek, A.J., Twisk, J.W.R., & Van Mechelen, W. (2003). Effect of individual counseling on physical activity fitness and health: A randomized controlled trial in a work-place setting. *American Journal of Preventive Medicine*, 24, 218-226.

<sup>10</sup> Anderson, L.M., Qiunn, T.A., & Glanz, K. (2009). The effectiveness of Worksite Nutrition and Physical Activity Interventions for controlling Employee overweight and obesity: a systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 37, 340-357.

verschillende factoren zijn die belemmerend en/of bevorderend kunnen werken bij het van de grond krijgen van vitaliteitsinterventies. En dat het van de grond komen in (bijna) alle gevallen veel tijd en energie kost en sterk afhankelijk is van de inzet en medewerking van verschillende personen/partijen in de organisatie.

### Ondersteuning

De lokale bezoeken werden over het algemeen goed gewaardeerd. De deelnemers vonden het interessant en leuk om over de lokale plannen en projecten te kunnen sparren en ze vonden de adviezen ter zake kundig, concreet en prettig. Ook het uitzoekwerk dat gedaan was door een student, die speciaal op dit project een afstudeeropdracht deed, werd gewaardeerd.

### Tips leernetwerkbijeenkomsten

De deelnemers vonden de opzet van de bijeenkomsten, de onderlinge ‘open’ uitwisseling en de locatie (Utrecht) in principe goed. Er was ook altijd een goede sfeer. Ook het ‘doorakkeren’ op een casus vonden ze nuttig, omdat dit zowel voor de casushouder als de toehoorders inzicht biedt. Aan de andere kant vond men de bijeenkomsten een behoorlijke tijdsinvestering en ervoer men de structuur soms een beetje als een keurslijf. Er zou ook meer schriftelijk uitgewisseld kunnen worden of ook videoconferencing of een meer digitaal platform is voorgesteld. Omdat het steeds moeilijk bleek om alle deelnemers bij elkaar te krijgen (er waren altijd wel één of twee leden afwezig), was optimale uitwisseling niet altijd mogelijk.

Deelnemers gaven ook dat er meer onderlinge interactie zou kunnen zijn. Zij ervoeren de bijeenkomsten soms als voortgangsbijeenkomsten, waarin ze elkaar alleen maar informeren. Mogelijk kwam dit door het niveauverschil en de grote inhoudelijke verschillen tussen de projecten. Er was ook een suggestie om meer inhoudelijk op de projecten in te gaan en de leernetwerkbijeenkomsten meer op locatie te laten plaatsvinden. Toch gaven alle deelnemers aan een volgende keer wel weer mee te willen doen onder een aantal voorwaarden:

- helder commitment vanuit de organisatie om een casus op te pakken;
- vooraf beter zicht op wie er meedoen en wat je dus kunt brengen en halen;
- meer inhoudelijke begeleiding en ondersteuning.

Tot slot werd aangegeven dat vitaliteitsprojecten vaak veel tijd nodig hebben, waardoor het lastig is om binnen een beperkte tijdspanne (dit project had een looptijd van twee jaar) voldoende resultaten te verzamelen. Meer tijd zou dus kunnen helpen.

### Laatste leernetwerkbijeenkomst

Na afloop van het leernetwerk van 22 juni heeft er nog een discussie over het leernetwerk als vorm plaatsgevonden. Deelnemers gaven aan dat de cases vaak een goede aanleiding voor het gesprek waren. Tijdens deze discussie bevestigden sommigen echter ook weer dat niet alle bijeenkomsten voor iedereen even nuttig waren. Tegelijkertijd werd voorgesteld om de bijeenkomsten wat intensiever te laten zijn en meer intervisieachtige. Ook werd nogmaals benadrukt dat de doorlooptijd eigenlijk te kort was en dat er niet bij iedere universiteit voldoende ruimte was om een project uit te voeren. Daarbij werkte het bespreken van moeilijkheden misschien juist wel contraproductief. Af en toe bij elkaar komen, werkbezoeken en intervisie droegen deelnemers uiteindelijk aan voor een eventueel vervolg.

### Overige punten

Opvallend is dat deelnemers tussen de leernetwerkbijeenkomsten geen contact met elkaar hebben gehad. Gemiddeld hebben de deelnemers drie van de zes leernetwerkbijeenkomsten bijgewoond.

## 5 Geleerde lessen en opbrengsten leernetwerken

Op basis van de eindrapporten en de evaluatiegesprekken met de deelnemers van de leernetwerken zijn onderstaande geleerde lessen en opbrengsten tot stand gekomen.

### 5.1 Opbrengsten leernetwerken als vorm

#### Opbrengsten

De leernetwerken hebben een belangrijke functie vervuld in de uitwisseling van ervaringen met gelijkgestemden van universiteiten die zich actief inzetten voor hetzelfde thema. Als opbrengsten hebben de deelnemers:

- het eigen netwerk rond dit thema opgebouwd of verder uitgebreid;
- van elkaar kunnen leren door kennis en ervaringen uit te wisselen en elkaar tips en advies te geven over de implementatie van de pilot binnen de eigen instelling;
- een stimulans gekregen om met het thema (verder) aan de slag te gaan binnen de eigen instelling, om vorderingen te maken met de pilot in de eigen instelling en om daarmee bezig te blijven.

Voor de sector als geheel hebben de leernetwerken de volgende opbrengsten:

- De opgedane kennis en ervaringen zijn op meerdere momenten gedeeld met de sector middels seminars, conferenties, artikelen en nieuwsbrieven. In het leernetwerk Employability is actief input gevraagd van andere universiteiten in de focusgroep.
- De pilots aan de universiteiten hebben inzicht opgeleverd in succesvolle en belemmerende factoren bij de implementatie van SPP, employability en vitaliteit op universiteiten. Andere universiteiten die met deze thema's bezig zijn of aan de slag willen, kunnen hiervan leren. De vraag is wel op welke wijze dit het beste georganiseerd kan worden. De leernetwerken werden begeleid door wetenschappelijke inhoudsdeskundigen en HR-adviseurs uit de praktijk. Medewerkers van Bureau SoFoKleS waren eerste aanspreekpunt voor afstemming en advies en hebben een aantal bijeenkomsten bezocht maar hadden geen actieve rol in het leernetwerk. Hierdoor was het minder goed mogelijk om een directe link te maken met vraagstukken die vanuit SoFoKleS spelen, relevante inzichten direct te delen met SoFoKleS en de sector. Dit heeft nu vaak achteraf plaatsgevonden.

#### Belangrijke punten voor een optimale werking van het leernetwerk

Voor een optimale werking van het leernetwerk zijn de volgende punten belangrijk:

- Het leernetwerk heeft een dusdanige omvang dat er genoeg ruimte is om verschillende ervaringen uit te wisselen en deelnemers voldoende aan bod te laten komen. Vier tot zes deelnemende universiteiten is volgens de deelnemers een geschikt aantal voor optimale uitwisseling en participatie. Bij voorkeur nemen universiteiten deel in de vorm van duo's. Zij hebben steun aan elkaar en het bevordert de continuïteit van het project of de deelname.
- Er is voldoende tijd ingeruimd voor het opstarten van de leernetwerken, dat wil zeggen om:
  - o deelnemers te werven;
  - o te zorgen voor draagvlak en commitment bij het management van de deelnemende universiteiten voor het thema (strategische personeelsplanning, employability of vitaliteit) en het project (de pilot binnen de eigen instelling);
  - o onderdelen te werven van deelnemende universiteiten die mee willen werken aan de pilot.
- Vanwege de volle agenda's en mogelijke reistijd is het belangrijk om de data voor de bijeenkomsten ruim tevoren vast te leggen. De duur van een leernetwerkbijsameling was meestal twee uur. In verband met de mogelijke reistijd van de deelnemers is een langere duur wellicht wenselijker, maar dan eventueel minder bijeenkomsten.
- Het leernetwerk heeft een goede begeleiding, waardoor deelnemers voldoende uitgenodigd worden om ervaringen uit te wisselen, tips en advies te vragen en te geven, en een actieve bijdrage te leveren. Dit laatste kan bijvoorbeeld door een onderdeel van de bijeenkomst voor te bereiden. Bij voorkeur door een of twee personen die zelf niet participeren als deelnemer. Op deze wijze blijven de rollen gescheiden. Dit

vraagt expertise op het terrein van procesbegeleiding, procesmanagement en inhoudelijke expertise op het gebied van het thema.

- In programma en begeleiding wordt rekening gehouden met het vertrekpunt van de deelnemende universiteiten. De ene universiteit is mogelijk verder met de implementatie dan de andere. Het is de kunst om ervoor te zorgen dat voor alle deelnemers iets te brengen en te halen is in het leernetwerk.
- Zorg dat het leernetwerk een gezamenlijk netwerk is, dat ieder zijn verantwoordelijkheid kent, rekening houdend met zijn of haar eigen rol.

### Pilots als instrument

Er valt het volgende te leren uit de pilots die de deelnemende universiteiten binnen hun eigen instelling hebben uitgevoerd op het gebied van SPP, employability en/of vitaliteit:

- Zorg binnen de universiteit voor urgentie en draagvlak voor het gekozen vraagstuk. Als deze vooraf onvoldoende aanwezig zijn, is het belangrijk om ze eerst te creëren. Dit heeft effect op het te behalen resultaat, maar ook op de motivatie van de deelnemers. Niets is zo frustrerend als wel willen maar geen ruimte krijgen.
- Zorg voor inbedding en borging van de activiteiten binnen de organisatie. Het aanbieden van de app me@work in combinatie met introductieactiviteiten is onvoldoende gebleken. In drie van de vier trainingen SPP is ervoor gekozen om leidinggevend actief te betrekken in de training. Bij succes bereik je dan meer.
- Zorg voor meer uitwisseling van resultaten van de bijeenkomsten tussendoor. Op basis van de opgedane ervaringen in de leernetwerken zijn drie artikelen geschreven om de resultaten te delen. Daarnaast zijn meerdere seminars of andere bijeenkomsten georganiseerd. Vaak is dit achteraf. Interessant is om te onderzoeken of dit ook tussentijds kan, om blijvend aandacht te vragen voor de urgentie van het vraagstuk, ter beschikking stellen van inspirerende voorbeelden en geleerde lessen ter inspiratie.

## 5.2 Aanbevelingen voor vervolg op de leernetwerken

### Employability

Het leernetwerk Employability heeft kennis opgeleverd van de inzet van de app me@work als instrument om het bewustzijn van employability te vergroten. Uit de resultaten blijkt dat de privacy goed geborgd moet zijn, dat het belangrijk is om de app goed in te bedden in het beleid van universiteiten en dat er tijd en ruimte moet zijn om aan de eigen employability te werken. Het leernetwerk heeft meer inzicht opgeleverd op de vraag hoe de employability van OBP-medewerkers versterkt kan worden. Het inzetten van de laagdrempelige app me@work lijkt niet voldoende om medewerkers te stimuleren gebruik te maken van het bestaande aanbod van universiteiten om hun employability te versterken. Context en randvoorwaarden hiervoor vragen meer aandacht en tijd, zoals het erbij betrekken van leidinggevend, het inbedden in de dagelijkse praktijk en het concreet invullen van de twee opleidingsdagen uit de cao. Vaak wordt al snel gedacht aan het volgen van cursussen of trainingen, terwijl ook meeloopstages met een collega op een andere afdeling een goede mogelijkheid zijn. De urgentie om te investeren in de employability van OBP-medewerkers is nog steeds aanwezig. De aanbeveling is om te onderzoeken welk vervolg op het leernetwerk wenselijk is vanuit de sociale partners en de universiteiten, aansluitend op de gevoelde urgentie en voortbouwt op de opgedane kennis en inzichten. De deelnemers van het leernetwerk willen zich hier graag voor inzetten. Ook andere universiteiten hebben interesse getoond.

### SPP

Het doel van het leernetwerk SPP was dat deelnemende universiteiten strategische personeelsplanning op hun eigen universiteit gaan implementeren. Door de training te faciliteren in combinatie met het leernetwerk is hieraan een goede invulling gegeven. Het is interessant om de resultaten van de pionierende universiteiten blijvend te monitoren. Vanuit het leernetwerk worden meerdere aanbevelingen voor een vervolg gedaan, waarvan het opstarten van een tweede leernetwerk voor nieuwe universiteiten en het organiseren van masterclasses voor gevorderde universiteiten naar verwachting het meeste bijdragen aan het aanjagen en implementeren van SPP binnen de gehele sector.



### Vitaliteit

De ingebrachte cases van de deelnemende universiteiten waren heel verschillend. De ene universiteit verkeerde nog in de startfase, terwijl andere universiteiten al bezig waren om een eerdere aanpak te verfijnen. De ene universiteit was succesvoller in het bereiken van de beoogde resultaten. De invloedssfeer hiervoor lag buiten het netwerk. De balans tussen halen en brengen was niet altijd in evenwicht. Een belangrijke voorwaarde voor het (verder) implementeren van vitaliteitsbeleid is voldoende urgentiebesef en draagvlak. Universiteiten waar de verantwoordelijkheid bij de Arbo- en Milieudienst is belegd, gingen vaak sneller tot uitvoering over. Dat gebeurde meestal in de vorm van lokale pilotprojecten die, indien succesvol, breder werden uitgerold of aangeboden. De aanbeveling is om te onderzoeken of via de lijn van arbo vitaliteit hoger op de agenda geplaatst kan worden, bijvoorbeeld door een arbocatalogus vitaliteit te ontwikkelen.

## *Bijlage Inspirerende pilots*

### *Pilot 1: De app me@work uittesten op de Open Universiteit*

#### **Achtergrond**

Het leernetwerk Employability heeft een e-portfolio ontwikkeld in de vorm van een app voor het OBP. In de app me@work kunnen gebruikers de professionele ontwikkeling en hieraan gerelateerde acties zien en bijhouden. Op de Open Universiteit, een van de deelnemers aan het leernetwerk, is getest of het gebruik van de app leidt tot het meer regie nemen op de eigen professionele ontwikkeling.

#### **Vorbereiding en ontwikkeling: actieve betrokkenheid OBP-medewerkers en hun leidinggevende**

De OU heeft – evenals de andere deelnemende universiteiten – begin 2015 een focusgroep en een pilotgroep gevormd. Voor de focusgroep is het faculteitsbureau van de faculteit Management, Science en Technology (MST) benaderd. Hierin zijn medewerkers in diverse OBP-functies werkzaam. Voor de werving van de leden van deze focusgroep heeft de OU eerst de leidinggevende van het faculteitsbureau benaderd om persoonlijk uitleg te komen geven over doel, aanpak en planning van het leernetwerk. Daarna zijn, met zijn goedkeuring, de medewerkers van het faculteitsbureau per mail benaderd voor deelname aan de pilot. Ook hebben zij een persoonlijke toelichting gekregen over doel, aanpak en planning van het leernetwerk. Deze persoonlijke toelichting werkte goed. Voor de pilotgroep zijn acht medewerkers van het faculteitsbureau van MST benaderd, in samenspraak met de leidinggevende van deze eenheid. Het werkte goed om in de werving eerst de leidinggevende te benaderen en zijn enthousiasme over te brengen op de groep als geheel. De leidinggevende van de focusgroep wilde zelfs deelnemen aan de pilotgroep.

#### **Pilotgroepbijeenkomst**

De pilotgroep heeft, onder leiding van Tinka van Vuuren en een P&O-adviseur van de OU, gebrainstormd over de inhoud en vorm van een e-portfolio dat van toegevoegde waarde voor medewerkers kan zijn. Deze bijeenkomst vond plaats in de tweede helft van 2015. Op basis van de bevindingen uit deze bijeenkomst en de bevindingen bij de andere deelnemende universiteiten, is de app me@work ontwikkeld.

In totaal hebben acht personen deelgenomen aan deze focusgroep. De functies varieerden van secretaresse, hoofd faculteitsbureau, administrateur, administratief medewerkster, projectleider, redacteur tot opleidingsmanager.

#### *Introductie*

Tijdens het introductiespel ‘Over de lijn’ bleek dat alle groepsleden van mening waren dat zij een goed beeld hebben van hun eigen talenten en resultaten. Ook spreken zij met hun leidinggevendenden over hun persoonlijke ontwikkeling. De meerderheid vond dat het voor hen wel gemakkelijk zou zijn om intern of extern een andere baan te vinden, maar niet om intern of extern een aantrekkelijke baan te vinden. Ook gaven de meesten aan dat zij investeren in hun eigen arbeidsmarktpositie. Drie vonden dat zij dat niet deden, omdat er bij hen geen sprake is van doelgerichte acties. Zij hadden namelijk geen doel voor ogen. Ook hebben de meesten het gevoel dat zij, als ze dat willen, ondersteund zouden kunnen worden, maar daar maken zij nu geen gebruik van.

#### *Brainstorm over vorm en inhoud e-portfolio*

Aan de hand van de volgende vraag is gestart met de brainstormsessie: wat moet de vorm en inhoud van een e-portfolio zijn zodat jullie er echt mee gaan werken? Dit heeft de volgende input opgeleverd:

Inhoud (werk)	Inhoud (Privé)	Vorm
Opleiding/scholing/training/cursus/workshop (5x genoemd)	Wensen/dromen (waar wil ik naar toe?) (2x)	Tijdslijn
Cv (1x)	Waar ben ik trots op? (1x)	Goede aanpakstructuur
Werkzaamheden (1x), werkervaring (2x), taakgebieden (1x), functies (2x)	Persoonlijkheid, karakter (3x)	Overzichtelijk
UFO-profielen (1x)	Motivatie, drijfveren (1x)	Hoofdmap, submappen (2x)
Rollen (1x)	Waar was je als kind/puber goed in? (1x)	Boomstructuur met elementen
Projecten (1x)	Hoe ben je in je huidige werk terechtgekomen? (1x)	Eenvoudig bedienbaar, makkelijk (2x)
Producten (1x)	Hobby's, interesses (9x)	Eenvoudige uploadinstructie. Duidelijk onderscheid tussen instructie/beschrijving en invoerveld (2x)
Resultaten (1x)	Voorkeur(en) vakantieland(en) (1x)	Documenten/scans in kunnen hangen (diploma's, aanbevelingen)
Ontwikkelafspraken (1x)	Favoriete schrijver/schilder (1x)	Aantrekkelijke, mooie lay-out (2x)
Functioneren (1x)	Competenties (2x)	Verskillende presentatiemogelijkheden, bv. tijdslijn, per categorie
Doelstellingen (1x)	Kwaliteiten (1x)	Vanuit verschillende systemen benaderbaar: pc, tablet, smartphone (2x)
Externe beoordelingen	Vaardigheden, talenten (1x)	Autorisatie niveaus om toegang

### *Advocaat van de duivel*

Aan de hand van de volgende twee vragen is gestart met advocaat van de duivel te spelen:

1. Wat zou je tegenhouden om het e-portfolio te gebruiken?
2. Met wie zou je het e-portfolio niet willen delen?

Onderstaand overzicht toont de antwoorden van de respondenten.

Antwoorden
Tijdsinvestering.
Velden kunnen afschermen, zodat je niet alle velden met iedereen hoeft te delen. (2x)
Veiligheid.
Privacygevoeligheid. (2x)
Definities van begrippen niet helder.
Niet interessant als het e-portfolio ingewikkeld en gebruikersonvriendelijk is, geen heldere structuur heeft, veel werk en tijd kost om in te vullen, te strakke structuur heeft. (3x)
Zelf kunnen bepalen wat erin komt en wat je met wie wilt delen.
Niet gekoppeld aan de organisatie. Je moet zelf eigenaar zijn van je e-portfolio. (2x)
Het moet een totaalplaatje geven.

### *Nabespreking*

Drie vereisten vielen op:

- de uitwisselbaarheid van gegevens met andere systemen en naar documenten voor R&O-gesprekken, cv om bij te sluiten bij sollicitaties;
- kunnen meenemen als men niet meer bij OU werkt;
- beoordelingen en aanbevelingen door anderen kunnen opnemen.

## Het uittesten van de app me@work

Eind januari 2016 is de pilot- en testfase gestart bij de OU en de andere deelnemende universiteiten. De app is bij de OU getest door de pilotgroep in de periode januari tot en met juni 2016. Om de bevindingen over het gebruik (inhoud en vorm) van de app te delen met elkaar en daar waar mogelijk bij te sturen, is de pilotgroep in deze periode tussentijds en tot slot bij elkaar gekomen. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de volgende punten aan de orde gekomen:

1. Het gebruik tot nu toe: hoe vaak en hoe lang?
2. Ervaringen tot nu toe: hoe werkt de app? Wat is de toegevoegde waarde?
3. Tips om de toegevoegde waarde te vergroten.

Hieronder staan de uitkomsten van de twee bijeenkomsten.

### Uitkomsten tussentijdse bijeenkomst pilot app me@work OU op 4 april 2016

#### *Deelnemers*

Zes leden van de pilotgroep faculteit MST

#### *Gebruik*

Tot nu toe hadden vier van de acht deelnemers na de startbijeenkomst een uur met de app gewerkt. Een deelnemer heeft de app uitsluitend gebruikt voor huiswerkopdrachten: “Ik gebruik hem eigenlijk niet, alleen als er een nieuwe huiswerkopdracht komt.” Bij de meeste deelnemers is het gebruik van de app erbij ingeschoten gezien de drukte op het werk. Een van hen geeft aan dat ze ook nog niet de urgentie heeft ervaren om de app te gaan gebruiken. Hoe zorg je ervoor dat het werken aan je eigen ontwikkeling belangrijk en urgent wordt?

#### *Ervaringen*

- Het gebruik van de app daagt uit tot nadenken over de eigen ontwikkeling.
- Een deelnemer geeft aan dat hij de app als een to-do-lijst voor zijn functie ervaart, maar het moet eigenlijk een to-do-lijst voor je ontwikkeling zijn.
- Een deelnemer geeft aan dat zij de app als een instrument ervaart om iets in bij te houden.
- Iemand geeft aan dat de app nog te weinig toegevoegde waarde heeft. Hij kan zijn ontwikkeldoelen en acties ook in een Word-document bijhouden.
- Het gebruik van de ‘momenten’ is nog vaag.
- De bepaling van de volgorde van ontwikkelpunten is lastig.
- Doelen blijken lastig af te vinken te zijn.
- Lastig dat het als webapplicatie nu steeds nodig is om opnieuw in te loggen.
- Een deelnemer geeft aan dat het geen app moet worden, omdat het niet prettig leesbaar is en traag werkt op een telefoon. Voor het vastleggen van momenten is een groter scherm nodig. Om te registreren dat je iets voltooid hebt, is de telefoon wel bruikbaar.
- Een deelnemer geeft aan dat het uploadvolume voor een foto te klein is.
- Het is niet duidelijk dat je ook direct foto’s vanuit de app kunt nemen (dus dat je een foto in de app maakt en dat die er dan meteen in staat). Het lijkt alsof je foto’s eerst als digitaal bestand moet inlezen.

#### *Tips*

- Zorg dat er een noodzaak is om de app te gebruiken, door koppeling aan het R&O-gesprek of loopbaanbegeleiding. Bijvoorbeeld door aan te sluiten bij wat in het R&O-gesprek wordt afgesproken. De app zou ook een goed middel kunnen zijn om afspraken in het R&O-gesprek levend te houden. In het R&O-gesprek kan bijvoorbeeld afgesproken worden dat de gebruiker minstens één ‘ontwikkelmoment’ per maand deelt met zijn leidinggevende. De loopbaanadviseur van de OU zou de app ook kunnen toepassen bij de mensen die ze begeleidt. Zij zouden de app dus ook kunnen gebruiken en testen.
- Gewenste toevoegingen aan de app:
  - o Pop-ups of reminders die je blijven stimuleren om tijd in te plannen voor jezelf en je eigen ontwikkeling en met je doelen en acties aan de slag te blijven gaan. Ook een buddy zou hierbij kunnen helpen.

- Tips voor mogelijke studies, trainingen, vacatures en dergelijke, die je meteen ontvangt wanneer je een bepaald ontwikkeldoel invoert.
- Bij werkgeversinformatie een link naar 'Baandomein'.
- Bij werkgeversinformatie een link met intranet informatie over opleidingen en dergelijke.
- Een button met nieuwtjes.
- Toegang tot vragenlijsten om inzicht te krijgen in sterke en zwakke kanten. Dan zou de app ook meer interactief worden en meer bieden dan ingegeven tekst weergeven en delen.
- Een medewerker vroeg om tips over hoe je grote acties naar kleine stappen kunt vertalen.
- Een deelnemer vraagt of de app ook op te nemen is in ADP (waarin ook je verlofregistratie en R&O-verslagen zijn in te zien).
- Een deelnemer geeft aan behoefte te hebben aan één plek waar je alles kunt vinden over ontwikkeling, zoals een loopbaanportal. Verder wil hij één portfolio van zichzelf hebben en niet op meerdere plekken alles moeten invullen: "Een echt portfolio waarin al mijn gegevens staan die ik zo kan overhevelen (geselecteerd) naar andere bestanden." Is dit te realiseren door een link met LinkedIn op te nemen?

### **Uitkomsten eindbijeenkomst pilot app me@work OU op 20 juni 2016**

#### *Deelnemers*

Twee leden van pilotgroep faculteit MST (de overige zes leden waren te druk, hadden een ziek kind of waren met vakantie).

#### *Gebruik*

In totaal hadden deze twee leden drie keer een uur besteed aan de start-, tussentijdse en slotbijeenkomst en een uur aan het invullen en bijhouden van de app. Tijdgebrek en niet kiezen voor jezelf maakt dat zij niet toekomen aan het gebruik van de app: "Je neemt er zelf de tijd niet voor. Waarom gunnen we dit onszelf niet?"

#### *Ervaringen*

- De app is gebruiksvriendelijk en eenvoudig.
- De app stimuleert om na te denken over eigen ontwikkeling en loopbaan: "Over wat ik zelf wil."
- De app drukt een deelnemer met de neus op de feiten dat zij aan haar ontwikkeling moet werken. Het gaat volgens haar ook om zichzelf te ontplooiën in het werk op haar eigen plek.
- De app helpt om het R&O-gesprek voor te bereiden.
- Een deelnemer heeft het gevoel dat de app minder van toepassing is op de ontwikkeling van de OBP'er en meer voor de WP'er: "Zijn er wel ontwikkelingsmogelijkheden voor het OBP?"
- Een deelnemer had het gevoel dat de app niet van belang was voor haar, omdat zij blij was met haar huidige functie en dat het bij de app vooral zou gaan om het verkrijgen van een nieuwe functie. "Ik vind het werk gewoon leuk, dus ik hoef niet zo nodig te veranderen."
- Als een leidinggevende vanwege andere prioriteiten zelf niet deelneemt aan de slotbijeenkomst, is dat een signaal voor zijn medewerkers dat deelname niet belangrijk is. De leidinggevende is ambassadeur, moet laten zien dat werken aan je ontwikkeling van belang is. Echter, de waan van iedere dag gaat altijd voor.
- Het ligt niet uitsluitend aan de steun van de leidinggevendenden, zelfs als deze expliciet ruimte geeft hiervoor, doen deelnemers het niet.
- Het wachtwoord invullen om de webapplicatie te bekijken wordt niet als erg hinderlijk ervaren.
- Beide deelnemers geven de app een 9 op een schaal van 1 tot 10 om aan te raden aan anderen als instrument om aan je ontwikkeling te werken.

#### *Tips*

- Stuur wekelijks een reminder of nieuwtje, waardoor het openen van de app direct wordt beloond door iets leuks: dit maakt het openen aantrekkelijk, dit triggert het gebruik.
- Graag meer voorbeelden over welke acties opgenomen kunnen worden.
- Voer de app in met goed communicatieplan: constant onder de aandacht brengen.
- Maak de app een automatisme en bouw hem in de werkwijze in. Bijvoorbeeld door hem te gebruiken voor het inwerken van nieuwe medewerkers, voor het bijhouden van PE-punten in het kader van wet BIO en in

combinatie met TOP's (talentontwikkelingspunten) voor het OBP. Maar ook door het appgebruik te koppelen aan intervisiebijeenkomsten, individuele gesprekken met de loopbaanadviseur (alleen als men al aangeeft met de loopbaanadviseur te willen praten, anders is het te zwaar), R&O-gesprekken (bijvoorbeeld afspraken die in R&O-gesprek zijn gemaakt als acties opnemen in de app) en invulling van de twee opleidingsdagen.

- De cultuur moet eraan toe zijn, de app moet ingebed zijn in organisatie. Welk middel je ook treft, hoe zorg je ervoor dat mensen zelf tijd nemen om aan hun ontwikkeling te werken?

## *Pilot 2: De training SPP op de Rijksuniversiteit Groningen*

### Achtergrond

De Rijksuniversiteit Groningen is in 2014 gestart met de pilot Strategische Personeelsplanning. Aanleiding was de subsidie die SoFoKleS verstrekte voor een SPP-training op de eigen universiteit, maar niet direct vanuit een directe noodzaak. Wel past SPP goed binnen de code of governance van de RUG. De verwachte opbrengst is (meer) bewustwording bij bestuurders dat onderdelen van SPP kunnen bijdragen aan verbetering van de bestaande systemen. Doel is ook om hun inzicht te vergroten in de elementen van SPP die al aanwezig zijn en kunnen worden verbeterd.

### De training SPP

De pilot bestond uit twee leergangen voor bestuurders, HR-adviseurs en management controllers, verzorgd door Gerard Evers. De methodiek van Evers sluit goed aan bij de code of governance van de RUG. De doelgroep bestaat uit (faculteit)bestuurders, directieleden van diensten, onderwijsdirecteuren en leidinggevend. Door deze focus is de leergang SPP geen ontwikkelingstraject voor de HR-adviseur of management controller. De doelstelling is kennisvergroting bij de bestuurders van de organisatie van SPP. De insteek is hierbij dat SPP de bestaande planning & control-systemen kan verbeteren. De tweede leergang is gestart om de nieuwe functie van management controller binnen de RUG in te bedden in de bestaande planning & control-systemen. Door bestuurder, HR-adviseur en management controller gezamenlijk te trainen, ontstaat een gemeenschappelijkheid. De bestuurder is aan zet. Dit betekent dat deze verantwoordelijk is voor zijn of haar ondersteuners en dat bijvoorbeeld het huiswerk is gemaakt. HR heeft een faciliterende en soms sturende en controlerende rol.

Er is een projectteam geformeerd bestaande uit een projectleider, organisatieadviseur en corporate controller. Dit team legt verbindingen, enthousiasmeert en adviseert soms over de vertaling van de training SPP naar de (facultaire) praktijk. Het projectteam was zowel bij leergang 1 als 2 steeds aanwezig bij de dagdelen.

De directeur HR heeft de bestuurders van de faculteiten en diensten uitgenodigd. Vervolgens hebben de bestuurders de eigen HR-adviseur en management controller uitgenodigd. Na aanmelding heeft het projectteam een intakegesprek gehouden om de verwachtingen over de leerdoelen en specifieke situatie van de eenheid af te stemmen.

In totaal hebben 57 personen de leergang SPP doorlopen (zes dagdelen verdeeld over zes maanden). Aan het einde van de leergang heeft iedere eenheid een SPP-plan. Alle faculteiten en diensten hebben deelgenomen. Van een aantal diensten hebben meerdere eenheden meegedaan. Ieder team bestond uit een faculteitsbestuurder of directielid, HR-adviseurs (soms meerdere per eenheid) en de management controller.

De trainingen zijn geëvalueerd en positief beoordeeld (eerste leergang, de tweede eindigt in november 2016). De uitkomsten van de eerste evaluatie zijn verwerkt in de tweede leergang. Zo heeft de tweede leergang meer de vorm van een werkcollege dan een hoorcollege, is vooraf een intakegesprek gehouden en een businesscase besproken en is meer aansluiting gezocht met reeds bestaande onderdelen van SPP (bijvoorbeeld tenure track).

Er zijn met de verschillende eenheden geen concrete afspraken gemaakt over wat zij met de uitkomsten moeten gaan doen, omdat na het volgen van de training deelnemers voldoende ideeën en input hebben opgedaan om de eigen systemen te verbeteren. Dit is in de praktijk terug te zien, net als dat bestuurders bij elkaar gaan kijken om van elkaar te leren.

### Het SPP-proces

Voor de aanpak hebben we is een top-downbenadering gekozen, maar de invulling is in grote mate van onderaf met ruimte voor lokale verschillen. De eigenaar van het SPP-proces is de bestuurder met een stevige ondersteuning van HR en/of Management Control. In het implementatieproces heeft HR bij de RUG een sterk faciliterende en sturende rol vervuld. Het doel van SPP is dat de integrale aanpak bijdraagt aan het operationaliseren en realiseren van de strategische doelen van de eenheid en de universiteit als geheel. De

ervaringen uit de training zijn verbreed naar de gehele universiteit. Door per eenheid de bestuurder, HR-adviseur en management controller uit te nodigen aan de training deel te nemen, ontstaat een gezamenlijkheid op facultair of dienstniveau. In het projectteam SPP is de corporate controller toegevoegd om op die manier aansluiting te zoeken bij centrale planning & control-systemen.

De effectiviteit van het SPP-proces is op enkele plekken al te zien, hoewel echte effecten pas op langere termijn zichtbaar kunnen worden. Er is een aantal concrete voorbeelden te benoemen als resultaat van de eerste leergang. Zo hebben de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen (hervorming onderwijs) en het Financial Shared Service Centre op basis van het SPP-plan een aanzienlijk budget toegekend gekregen. Beleidsmatig geldt het inrichten van dashboards als een resultaat van de leergang SPP.

#### Opbrengsten:

- SPP heeft bestaande (facultaire) systemen verbeterd. Het is een integrale manier van kijken.
- Voor het eerst was er een leergang met bestuurder, HR-adviseur en management controller. Dit heeft geleid tot het ontwikkelen van een gezamenlijk taal.
- SPP is geborgd en ingebed in het beleid van de organisatie.
- De kennisborging bij HR (adviseurs en organisatieadviseurs) en op corporate niveau.
- Door de pilot is kennis opgedaan met SPP binnen HR (adviseurs en organisatieadviseurs).
- Aangezien alle besturen zijn getraind, worden op dit moment plannen gemaakt om SPP op te nemen in het standaardtrainingsaanbod van HR, bijvoorbeeld als een een- of tweedaagse training.
- Op basis van de uitkomsten van de leergang werken HR en Corporate Control aan een voorstel om de bestaande planning & control-systemen te verbeteren.
- Door deelname aan het leernetwerk SPP is disseminatie naar andere universiteiten ontstaan. Er is kennis uitgewisseld met Universiteit Twente (onder andere het kerndocument SPP van de RUG is verstrekt en er is advies gegeven over de training SPP) en naar aanleiding van de werkconferentie in juni 2016 komt de Erasmus Universiteit een werkbezoek afleggen om kennis te nemen van SPP-ervaringen.

#### Lessen van de RUG

##### Succesvolle elementen bij de uitvoering:

- Het framen van SPP als een instrument voor bestuurders om de strategische doelen van de eigen eenheid te realiseren.
- Het uitnodigen van de bestuurders voor de leergang.
- Het vooraf afstemmen van de verwachtingen (het is bijvoorbeeld geen van bovenaf opgelegd SPP-methodiek voor de gehele universiteit).
- Het koppelen van een aantal onderdelen van SPP aan de cyclus van bestuurlijk overleg heeft bijgedragen aan het draagvlak.
- De sturing vanuit HR op het project.

##### Belemmerende of verstorende elementen bij de uitvoering:

- SPP is behalve een organisatie- ook een cultuurveranderingsproces dat de nodige uitdagingen met zich meebrengt. Voortdurend bijsturen en aansluiten op de actuele situatie is noodzakelijk voor succes en acceptatie van SPP. Om die reden was het projectteam altijd aanwezig bij alle dagdelen van de leergang SPP. Echte problemen zijn er niet geweest, alleen bleek het niet altijd even gemakkelijk om alle benodigde informatie uit systemen te halen.

##### Tips:

- Presenteer SPP als een instrument voor bestuurders, waarbij HR ondersteunend is.
- Zorg dat je SPP weet te vertalen naar de situatie van de eenheid, met andere woorden: waar ligt de bestuurder wakker van en kan SPP daarbij helpen?
- Kijk naar de onderdelen die al aanwezig zijn binnen de eenheid. Het is belangrijk gebleken om SPP niet te introduceren als iets totaal nieuws. Veel onderdelen van SPP worden binnen de bestaande planning & control-systemen al gedaan. SPP is meer een integratie of koppeling van bestaande systemen en kennis binnen de universiteit.



Vraag	Antwoord RUG
Hoe integraal pas je SPP toe? Alle facetten of slechts onderdelen, zoals de vlootshouw?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPP is integraal opgepakt als een instrument voor bestuurders om de strategische doelen van de faculteit of dienst te realiseren.</li> <li>• De directeur HR heeft de bestuurders uitgenodigd, die vervolgens de eigen management controller en HR-adviseur hebben uitgenodigd.</li> <li>• De aanpak is daarbij geweest om de bestaande P&amp;C-systemen te verbeteren. Nauwe samenwerking is daarbij gezocht met bestuurders, Corporate Control, Management Control en HR.</li> </ul>
Welke methode gebruik je voor de voorbereiding/training? Welk vervolgtraject na de training is nodig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De leergang is verzorgd door Gerard Evers. Zijn systematiek spreekt de bestuurders en controllers binnen de RUG aan, omdat deze een goede aanvulling is op de bestaande systemen.</li> <li>• De insteek is daarbij dat Evers tijdens de trainingen wordt ondersteund door een supportteam bestaande uit een corporate controller en twee organisatieadviseurs. Hiermee is er steeds een koppeling met de bestaande praktijk.</li> <li>• Een sterke regierol vanuit HR als het gaat om het maken van huiswerk etc.</li> <li>• Follow-up na de training is van belang en wordt verzorgd door de organisatieadviseurs, management controllers en HR-adviseurs.</li> </ul>
Voor welk probleem is SPP een oplossing? Waar gebruikt men het voor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPP is niet zozeer een oplossing voor een specifiek probleem, maar meer een manier van kijken.</li> <li>• Als je een strategisch doel formuleert, helpt SPP om inzicht te krijgen in de 'stoelen en smoelen', inclusief de daaraan verbonden kosten en arbeidsrelaties.</li> <li>• SPP draagt bij aan het voeren van de juiste discussies over strategie vorming.</li> </ul>
Welk niveau zet je in? De afdeling of de gehele faculteit of cluster? Of de universiteit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPP is universiteitsbreed in gezet, maar heeft een sterke focus op het verbeteren van de facultaire dan wel dienst-P&amp;C-systemen.</li> <li>• Het doel is dan ook niet om één SPP-overzicht voor de gehele universiteit te krijgen.</li> <li>• Dit kan bijvoorbeeld wel als een specifiek beleidsthema neemt als de genderbalance.</li> </ul>
Wie doen iets met SPP binnen de eenheden? Wie zijn de belangrijkste actoren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPP is een instrument voor bestuurders.</li> <li>• Zij zijn de belangrijkste actoren en benaderen wij rechtstreeks. De bestuurders nodigen vervolgens de eigen management controller en HR-adviseur uit.</li> <li>• Tijdens de workshops worden de bestuurders ook gevraagd om de presentaties te verzorgen.</li> </ul>
Hoe betrek je de resterende afdelingen (hoofden) erbij, naast het koppel uit de training? Hoe verbreed je naar de gehele universiteit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiervoor hebben wij de bestuurders als ambassadeurs ingezet.</li> <li>• Verder heeft HR diverse presentaties verzorgd voor afdelingen, directies en de medezeggenschap.</li> </ul>
Toepassing: doet men aan scenarioplanning? En over welke periodes kijkt men? Hoe ver vooruit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scenarioplanning is een vast (en belangrijk) onderdeel van de methodiek van Gerard Evers.</li> <li>• Er is voor een planningshorizon tot 2020 gekozen (gelijk aan de looptijd van het strategisch plan van de RUG).</li> </ul>
Wat is de rol van HR bij SPP? En hoe is de samenwerking tussen HR en lijn?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdens de introductiefase heeft HR een centrale rol vervuld als het gaat om het benaderen van de bestuurders en het organiseren en coördineren van de trainingen.</li> <li>• In de huidige fase is ervoor gekozen om deze faciliterende rol samen met Corporate Control te vervullen.</li> <li>• In de eenheden (faculteiten en diensten) is de bestuurder de trekker en ondersteunen Control en HR.</li> </ul>

## *Pilot 3: Vitaliteit op de Radboud Universiteit*

### Achtergrond

Begin 2013 is de eerste cyclus van het vitaliteitsprogramma afgesloten. Voor een vernieuwd programma zijn substantiële verbeteringen doorgevoerd. Dit biedt maatwerk voor medewerkers en organisatie-eenheden. Er wordt een aangepaste vragenlijst gebruikt en de rol van de counselor is neergelegd bij de bedrijfsarts. De doelen van dit vernieuwde programma zijn het verbeteren van het werkvermogen en het stimuleren van een gezonde en vitale leefstijl. Het is gericht op een preventieve aanpak van verzuim, verminderd functioneren en uitval om andere redenen. Gezonde voeding, beweging en mentale veerkracht dragen bewezen bij aan het verminderen van gezondheidsklachten en het behoud van vitaliteit en inzetbaarheid. Het vernieuwde programma richt zich meer dan het vorige op integratie van gezondheid, welzijn en vitaliteit en stimuleert mensen om in actie te komen.

### Uitvoering

#### **Introductie per eenheid**

In overleg met de afzonderlijke organisatie-eenheden wordt een programma en planning opgesteld. Binnen de eenheid wordt aandacht besteed aan een passende introductie.

#### **Digitale vragenlijst en afspraak**

Na de introductie ontvangen medewerkers digitaal een uitnodiging voor deelname aan het programma. Daadwerkelijke deelname start met het kiezen en inplannen van een datum en tijdstip voor de gezondheidscheck in een digitale agenda en vervolgens het beantwoorden van de digitale vragenlijst

#### **Gezondheidscheck**

De gezondheidscheck vindt plaats in het Sportcentrum en wordt verzorgd door een bedrijfsgeneeskundig assistente. Aansluitend bespreekt een bedrijfsarts de uitslag van de vragenlijst en gezondheidscheck en geeft relevante voorlichting en advies over mogelijke interventies. Deelnemers ontvangen tijdens dit gesprek een schriftelijke rapportage.

#### **Optie voor een conditietest (met instemming van de organisatie-eenheid)**

In het gesprek bespreekt de bedrijfsarts met de deelnemer het nut en de mogelijkheid van een conditietest.

#### **Interventies**

Naar aanleiding van het gesprek met de bedrijfsarts kan verwijzing plaatsvinden naar een expert. De doorverwijzing kan ook gericht zijn op het volgen van een specifiek programma. Bij werkgerelateerde gezondheidsproblematiek kan ook verdere begeleiding door de bedrijfsarts of verzuimconsulent plaatsvinden.

#### **Leefstijlbegeleiding**

Als de deelnemer (op meerdere aspecten) veranderingen in de leefstijl wil, kan deze begeleiding krijgen van een mentor. In dit traject stelt de deelnemer een actieplan op. De begeleiding heeft een looptijd van drie maanden en kan in een groep plaatsvinden.

#### **Voorlichting**

Alle deelnemers ontvangen gedurende drie maanden na deelname wekelijks een digitale voorlichtingseditie over allerlei zaken die samenhangen met het vernieuwde programma. Te denken valt aan actualiteiten, wetenschappelijke inzichten en de voortgang van het programma.

#### **Vertrouwelijkheid**

Uit een eerdere evaluatie komt naar voren dat medewerkers garanties wensen voor de vertrouwelijkheid van persoonlijke gegevens. De AMD borgt deze vertrouwelijkheid volgens de wet- en regelgeving (Wet bescherming persoonsgegevens, Wet op de geneeskundige behandelovereenkomst).

De casus voor het leernetwerk SoFoKleS bestaat uit het evalueren van de aangebrachte veranderingen:

- de nieuwe inhoud van het programma;
- een andere vragenlijst;
- een andere rol van de bedrijfsarts.

Delen van deze evaluatie worden uitgevoerd door een onderzoeker of een afstudeerder van de universiteit onder begeleiding van een universitair docent.

### Realisatie

Behalve de evaluatie door de student zijn bij deze universiteit de bovenstaande plannen uit de eerste ronde gerealiseerd. De vernieuwde aanpak is uitgevoerd bij enkele afdelingen en dit proces loopt gewoon door.

*Stichting SoFoKleS*  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T: 070-3765727  
E: [info@sofokles.nl](mailto:info@sofokles.nl)