




## CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 23 juni 2010  
 Commissievergadering : PSI  
 Agendapunt : Kadernota Employability  
 Bijgevoegde stukken : Kadernota Employability

Betrokken concerndirectie: PA&O

Secretaris: Mr. H.J. van Keulen

Portefeuillehouder: Dr. A.H. Flierman

paraaf:   
 paraaf:   
 paraaf: 

### **1. Status agendapunt:**

Rol URaad:

- o Ter advisering (over de visie, de voorgenomen maatregelen en instrumenten en de vervolgstappen)

### **2. Eerder behandeld in:**

**Naam gremium:** UMT

**Datum behandeling:** 9 april 2010

**Naam agendapunt:** Kadernota Employability

**Conclusie toen:**

Positief over de in de kadernota beschreven visie op employability voor de UT, instemming met uitwerken plan van aanpak (waarin de opmerkingen van het UMT meegenomen worden).

**Naam gremium:** UCB

**Datum behandeling:** 27 april 2010

**Naam agendapunt:** Kadernota Employability

**Conclusie toen:**

Positief over de in de kadernota beschreven visie op employability voor de UT en de voorgenomen maatregelen en instrumenten.

### **3. Toelichting/samenvatting:**

De huidige ontwikkelingen zowel extern als intern vragen veel van het verandervermogen, de veranderbereidheid, de inzet en motivatie van onze medewerkers. Optimale inzetbaarheid van medewerkers is op korte en lange termijn noodzakelijk om de ambities van de UT, zoals verwoord in Route'14, te verwezenlijken. Hiervoor is een kwaliteitsslag nodig onder de medewerkers die onder andere kan worden bereikt door in te zetten op employability. Deze nota dient als startpunt voor het waarmaken van de (employability) ambities van de UT: beweging wordt de heersende norm.

#### Kernpunten Kadernota Employability

- Beweging wordt de heersende norm voor iedereen
- Inzetten op life-time employability in plaats van life-time employment
- Aandacht voor zowel in-, door- als uitstroom
- Employabilitymodel: scala aan mogelijkheden, faciliteiten en instrumenten (blz.5)
  - Een groot aantal maatregelen en instrumenten zijn in meer of mindere mate al aanwezig, maar zullen naar aanleiding van deze kadernota systematischer worden ingezet. Daarnaast kunnen de volgende nieuwe mogelijkheden ontwikkeld worden:
    - Instellen mobiliteitsfonds voor afvloeiing en externe mobiliteit
    - Outplacement met vast bureau
    - Mogelijkheid tot terugkeergarantie
    - Boven 62 jr. keuzemogelijkheid tot alleen onderzoek of alleen onderwijs (WP)

- Functies buiten werving houden ivm bevorderen interne doorstroom/loopbaanafspraken
- Functieverblijftijd (hoger) OBP max. 5 jaar
- Functieverblijftijd WP max. 10 jaar

- Maatwerk als uitgangspunt (voor individu en/of groepen medewerkers)
- Belangrijke rol voor leidinggevende en eigen verantwoordelijkheid medewerker
- Begin klein eindig groot!

Vervolgstap:

Het motto begin klein eindig groot, sluit ook aan bij de huidige economische situatie. Op korte termijn zal vooral gekeken worden naar het verder uitwerken en verbeteren van reeds bestaande instrumenten en hoe deze systematischer kunnen worden ingezet en ingebed. Hierbij is het belangrijk de beschreven randvoorwaarden te realiseren en een communicatieplan voor zowel leidinggevende als medewerkers te ontwikkelen. Daarnaast kunnen op korte termijn de onderstaande maatregelen worden ingezet en instrumenten worden ontwikkeld:

- Alle vacatures via mail verspreiden ter bewustwording van de mogelijkheden
- Sollicitatiehulp structureel aanbieden
- Communiceren van best practices
- Functieroulatie
- Netwerken opzetten, in eerste instantie regionaal
- Jaargesprekkencyclus verder professionaliseren
- HRM themadag organiseren voor leidinggevendenden waar o.a. aandacht is voor employability (visie en mogelijkheden)

Voor de, naast de bovenstaande, beschreven maatregelen en instrumenten in de nota, zal een implementatieplan worden gemaakt met een looptijd tot 2014. Hierin zal een fasering worden aangebracht in tijd, maatregelen en middelen.

---

**4. (Voorgenomen) besluit CvB:**

*Gezien:* dat bij het blijven ontbreken van beleid om de employability van medewerkers te verhogen het zowel op korte als lange termijn niet mogelijk is om in te spelen op de veranderende kwaliteits- en flexibiliteitseisen die er aan de UT en haar medewerkers worden gesteld.

*Gehoord:* Het positieve advies van S&C en FEZ

*Overwegende:* De huidige ontwikkelingen zowel intern als extern

*Besluit het CvB:*

- De Kadernota Employability vast te stellen
  - De beschreven visie te onderschrijven en uit te dragen.
  - In te stemmen met de vervolgstappen op korte termijn en het verder uitwerken van een concreet plan van aanpak voor de implementatie van de instrumenten en maatregelen beschreven in de nota (blz 5 en 9).
- 

**GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)**

**Eerder in URaad aan de orde geweest?**

- Nee.
- Ja, op

Conclusie toen:

**Nadere toelichting:** (Voor als presidium/griffier vindt dat één van bovengenoemde punten nadere toelichting behoeft)

.....  
 .....

# Kadernota Employability

## 1. Inleiding

De huidige ontwikkelingen zowel extern als intern vragen veel van het verandervermogen, de veranderbereidheid, inzet en motivatie van onze medewerkers. Zowel extern als intern heeft de UT te maken met een snel veranderende context, waar flexibel op ingespeeld moet kunnen worden. Nu speelt de huidige economische situatie een belangrijke rol, maar ook het vooruitzicht van een straks aantrekkende economie en daar uit voortvloeiende vraag naar kennis en arbeidskrachten maakt de behoefte aan flexibiliteit zichtbaar. Om nu maar ook straks de concurrentie aan te kunnen gaan zijn mensen van goede kwaliteit nodig, zeker in een kennisintensieve omgeving als de UT. Optimale inzetbaarheid van medewerkers is een belangrijke schakel in het realiseren van de korte en lange termijn doelen van de UT, zoals verwoord in Route' 14.

Om te kunnen streven naar excellentie op alle gebied, iets waar de UT sterk op inzet, is een kwaliteitsslag nodig. Enerzijds door te sturen op kwaliteitsverbetering van het primaire proces door het (tijdelijk) binnenhalen en ontwikkelen van top talent en het bieden van loopbaanpaden (Tenure Track). Anderzijds door te sturen op door- en uitstroom van medewerkers die niet aan de veranderende (kwaliteits)eisen kunnen voldoen.

Een manier om goed in te kunnen spelen op alle veranderingen en de daar uit voortvloeiende hoge eisen is inzetten op employability. Employability is het vermogen om werk te krijgen en te behouden. Het biedt een paraplu voor alles op het gebied van ontwikkeling, opleidingen en mobiliteit. Door in te zetten op employability blijven medewerkers geschikt voor het uitvoeren van hun huidige functie, een andere functie binnen de UT of een functie buiten de UT. Als we in staat zijn om onze medewerkers in beweging te houden en optimaal inzetbaar te laten zijn zal dit bijdragen aan de doelstellingen die de UT heeft. Employability heeft namelijk effect op kostenbeheersing (verzuim en arbeidsongeschiktheid, afkoopregelingen), flexibiliteit, kennisinhoud, innovatief vermogen en onze concurrentiepositie (concurreren op kwaliteit lukt beter met mensen van kwaliteit). Ook voorkom je met het inzetten op employability het gebrek aan 'vers bloed', ervaringsconcentratie en het ontstaan van bedrijfsblindheid in de organisatie.

Het doel van deze notitie is het vormen van een paraplu voor alles op het gebied van ontwikkeling, opleiding en mobiliteit. In onderstaande notitie zal de huidige situatie, uitgangspunten, randvoorwaarden en mogelijke instrumenten in het kader van employability worden beschreven. Deze notitie dient als startpunt voor het waarmaken van de employability ambities van de UT: beweging wordt de heersende norm.

## 2. Employability

### 2.1 Huidige situatie

In eerdere beleidsnotities (Nota Focus in HRM beleid, 2004; HRM beleid: verder op de ingeslagen weg, 2004) werd het belang van ontwikkeling van medewerkers al benadrukt. In dat kader zijn een aantal waardevolle instrumenten ontwikkeld, maar helaas valt uit het sociaal jaarverslag en het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO nov 2009) af te lezen dat niet alle in het beleid gestelde doelen zijn gehaald. Zo is er nog ruimte voor verbetering op het gebied van het benutten van talenten van medewerkers, aandacht van leidinggevende voor ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden van de medewerkers.

Ook de CAO voor de Nederlandse Universiteiten (artikel 6.5) verplicht tot inzet op het bevorderen van ontplooiingsmogelijkheden, loopbaanperspectief, blijvende inzetbaarheid en mobiliteit wat goed vorm gegeven kan worden onder de paraplu die employability biedt.

Verder geven een aantal resultaten uit het MTO en het sociaal jaarverslag aanleiding om met een vernieuwde aanpak in te zetten op employability. Zo werd er op de hoofdvraag ontwikkelingsmogelijkheden in het MTO een 6,3 gescoord. Dat kan en moet beter.

Heel positief is dat medewerkers in het MTO gemiddeld een 8 geven voor de bereidheid zich te willen ontwikkelen. Een goede uitgangspositie. Al is de intentie op papier nog niet het zelfde als daadwerkelijk overgaan tot actie. In onderstaande notitie zullen meer resultaten aan de orde komen ter ondersteuning van de gekozen beleidvisie.

De gegevens uit het sociaal jaarverslag en het MTO op het gebied van mobiliteit en duur dienstverband, functieverblijftijd en verloop laten het volgende beeld zien (zie ook bijlage I). In 2009 heeft 4,9% van de medewerkers deel genomen aan verticale mobiliteit. Voor de verschillende vormen van horizontale mobiliteit varieert dat tussen de 0,5 en 1,7 %.

De functieverblijftijd laat zien dat bij het WP 40% van de hoogleraren en UHD's langer dan 5 jaar in hetzelfde functieprofiel zitten. Voor de UD's is dit ruim 30% evenals voor het OBP schaal 11 en hoger. Voor de functies in schalen lager dan 11 ligt dit percentage nog hoger.

Ook de gemiddelde duur van het dienstverband bij het vaste OBP is vrij hoog, 12,8 jaar gemiddeld. De cijfers van verloopbestendigheid uit het MTO sluiten hier bij aan. De score van 7,7 op bestendigheid tegen verloop is hoog, iets wat in het kader van employability niet wenselijk is.

## **2.2 Waarom employability?**

De beschrijving van de huidige situatie hierboven laat zien dat er op het gebied van employability nog een hoop te winnen valt bij de UT, maar waarom is inzetten op employability zo belangrijk?

Naast de in de inleiding reeds benoemde argumenten over flexibiliteit, kostenbeheersing, innovatief vermogen, het voorkomen van ervaringsconcentratie en bedrijfsblindheid en de concurrentiepositie, kan employability ook een positieve bijdrage leveren aan het gevoel van één UT.

Door mobiliteit bewegen medewerkers zich tussen de verschillende eenheden van de UT en voelen zich daardoor meer verbonden met de UT als geheel. Zo ontstaat er een betere kennisuitwisseling, samenwerking en begrip voor en tussen medewerkers van verschillende eenheden. Op dit moment wordt zowel door het OBP (5,9) als het WP (5,6) een krappe voldoende gegeven aan de samenwerking tussen afdelingen. Iets wat in het licht van de Route 14 kernwaarde samenwerken toch anders zou moeten zijn.

Met employability komt er meer ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling, wat het mogelijk maakt alle kwaliteiten van medewerkers beter te benutten. Ook draagt het bij aan aantrekkelijk werkgeverschap en het binden van getalenteerde medewerkers.

De medewerker van tegenwoordig heeft behoefte aan ruimte voor ontplooiing en groei. De nieuwe medewerker is op zoek naar een loopbaan in plaats van alleen een baan. Het sluit aan bij de nieuwe manier van werken.

## **2.3 Het begrip employability**

Omdat employability een paraplu biedt voor een heleboel thema's is het vinden van een korte heldere definitie niet eenvoudig. Onderstaande omschrijving geeft een beeld van het speelveld en schetst een kader voor employability.

Employability is het vermogen om werk te krijgen en te behouden. Een hoge employability betekent dat de medewerker waardevolle kennis en vaardigheden bezit voor de UT, op de hoogte is van de mogelijkheden op de arbeidsmarkt en bereid is tot mobiliteit. Een hoge employability betekent dus een grote marktwaarde. Dit geldt zowel voor de interne arbeidsmarkt (doorstroom) als de externe arbeidsmarkt (uitstroom).

Bij de employability gedachte wordt uitgegaan van life-time employability in plaats van life-time employment. De UT biedt geen baangarantie voor het leven meer maar een employability garantie. De UT faciliteert, stimuleert en motiveert medewerkers om constant in ontwikkeling en beweging te blijven. Niet alleen binnen en voor de huidige functie maar ook voor het maken van een volgende stap zowel horizontaal als verticaal, binnen of buiten de UT. In beweging blijven in de ruimste zin van het woord moet zowel voor WP als OBP personeel de heersende norm zijn. Hierbij moet altijd uitgegaan worden van het organisatiebelang, mobiliteit is geen doel opzich. Er moet een goede balans zijn tussen beweging en continuïteit voor alle betrokken partijen. Hier sluit bij aan om te werken vanuit de gedachte: begin klein eindig groot.

Employability zet in op duurzaamheid vanuit een positieve insteek. Het potentieel van medewerkers moet optimaal benut worden, zowel in het belang van de UT als dat van de medewerker zelf. Maar ook wanneer dit niet (meer) het geval is (een medewerker zit niet meer op de goede plek) zijn er vanuit de employability gedachte mogelijkheden om hier op een goede manier mee om te gaan. Want deze groep verdient vanuit het organisatiebelang de volle aandacht.

### 3. Uitgangspunten

- **Stilstand is achteruitgang**

Stilstand is achteruitgang. Dat geldt ook voor kennis en vaardigheden van medewerkers. Zeker bij een kennisintensieve organisatie als de UT is het van groot belang in alle opzichten in ontwikkeling en beweging te blijven.

- **Maatwerk voor alle medewerkers**

Employabilitybeleid richt zich op alle medewerkers van de UT zonder uitzonderingen, vanuit een positieve insteek. Daarbinnen is maatwerk het uitgangspunt. Zowel gericht op individuele vraagstukken als maatwerk voor verschillende groepen medewerkers (bijvoorbeeld verschillende maatregelen inzetten voor verschillende functieniveaus).

Hierbij is het de uitdaging steeds de balans te vinden tussen de ambities en ontwikkeling van medewerkers, de individuele prestaties en de ambities en doelen van de UT

- **Binden door loslaten**

De paradox van employability. In eerste instantie lijkt het blijven bieden van mogelijkheden aan werknemers om zich te ontwikkelen, waardoor de arbeidsmarktwaarde wordt vergroot en de kans bestaat dat waardevolle medewerkers uitstromen, geen goede manier om medewerkers te binden. Maar juist het inzetten op employability en het bieden van al deze ontwikkelmogelijkheden is juist een middel bij uitstek is om kwalitatief hoogstaand personeel aan te trekken en te behouden voor de UT. Talent willen graag werken op een plek waar ontwikkeling en beweging centraal staat.

- **Eigen verantwoordelijkheid medewerker**

Bij employability wordt uitgegaan van de gedachte dat medewerkers een eigen verantwoordelijkheid hebben voor hun loopbaan. Ze zullen zelf initiatief moeten nemen om zich te ontwikkelen. Dit sluit goed aan bij de kernwaarde ondernemerschap, ook ondernemer zijn van je eigen loopbaan. De UT en de leidinggevenden moeten uiteraard wel initiëren, ondersteunen en faciliteren in dit proces.

- **Ook in- en uitstroom**

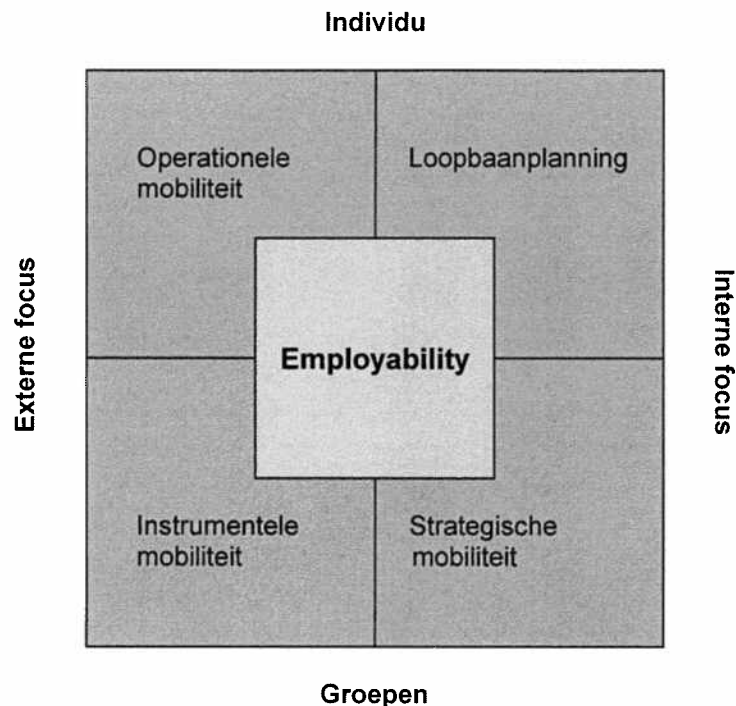
Bij employability ligt het zwaartepunt op de tijd dat een medewerker in dienst is van de UT. Maar ook instroom en uitstroom zijn van cruciaal belang om de doelstellingen van employability te behalen.

De eerste slag kun je slaan bij de instroom, selecteer bij de poort het type medewerker dat je graag wilt hebben binnen de UT. Besteed aandacht aan de bereidheid tot mobiliteit en de gerichtheid op ontwikkeling van de kandidaat. Maak bij binnenkomst afspraken over de functieverblijftijd en benadruk het belang dat de UT hecht aan employability. Een boodschap die op alle fronten eenduidig naar voren moet komen, dus zeker ook bij indiensttreding van een nieuwe medewerker bij de UT.

Uitstroom meenemen in het employabilitybeleid betekent dat uitstroom niet meer alleen aandacht krijgt bij moeilijke gevallen of in slechte tijden, zoals bij reorganisaties, maar ook in goede tijden. Hierdoor wordt het bespreekbaar en krijgt het een minder negatieve lading. De talentvolle medewerker die bij de UT geen verdere mogelijkheden heeft moet ondersteuning worden geboden bij het vinden van een nieuwe baan. Dit zou geen taboe moeten zijn, maar juist moeten worden gezien als een goede mogelijkheid om een visitekaartje van de UT af te geven. Deze uitstromende medewerkers zouden moeten worden gezien als ambassadeurs van de UT.

### 4. Employability model

Employability biedt een paraplu voor zowel loopbaanontwikkeling, opleidingen, mobiliteit als uitstroom. Beleidsmatig kun je employability in een denkkader plaatsen waarbij rekening wordt gehouden met korte en lange termijn doelen, de verschillende belangen en individuele- en groepsmaatregelen. Dit biedt het voordeel dat alle instrumenten en maatregelen overzichtelijk in kaart worden gebracht en onderverdeeld worden in de vier categorieën. Samen geeft dit een totaalbeeld van alle mogelijkheden op het gebied van employability.



Model ontleend aan: Van Neerven en Haverkamp: Gids voor personeelsmanagement 1996-5

- **Operationele mobiliteit**: curatief van aard, gericht op inkrimping, vertrek van individuen, korte termijn. Organisatiebelang staat voorop.
- **Instrumentele mobiliteit**: curatief van aard, niet gedwongen, wel functioneel voor medewerker en organisatie.
- **Strategische mobiliteit**: preventief van aard, gericht op alle medewerkers of specifieke doelgroep, lange termijn.
- **Loopbaanplanning**: preventief van aard, gericht op alle medewerkers, voorwaardenscheppend op de (middel)lange termijn, kwaliteitsverhogende effecten personeelsbestand.

Doel van onderstaand model is een overzicht genereren van alle faciliteiten, maatregelen en instrumenten op het gebied van employability. Een heel aantal mogelijkheden zijn geschikt voor alle medewerkers, de faciliteiten die specifiek voor het wetenschappelijk of ondersteunend personeel zijn bedoeld worden apart vermeld.

Dit scala aan employability opties zoals hieronder beschreven zou de mogelijkheid bieden om voor elke medewerker en situatie maatwerk te leveren. In het plan van aanpak dat volgt zal gekeken worden welke instrumenten en op welk moment, ontwikkeld gaan worden. Dit om de komende jaren toe te werken naar een breed pakket mogelijkheden om zo maatwerk te kunnen realiseren.

De kleuren geven aan of deze mogelijkheid al aanwezig is bij de UT of dat deze nog ontwikkeld moet worden. Het Career Development Centre zou hier een ondersteunende rol in kunnen spelen.

Om de faciliteiten voor operationele en instrumentele mobiliteit te financieren moet een mobiliteitsfonds ingesteld worden. De inzet van instrumenten voor loopbaanplanning en strategische mobiliteit moeten worden bekostigd uit de budgetten voor opleiding en ontwikkeling.

Groen = Mogelijkheid is al aanwezig bij UT

Oranje = Mogelijkheid is aanwezig maar moet verbeterd, aangepast of uitgebreid worden

Rood = Mogelijkheid is nog niet aanwezig bij UT, moet nog ontwikkeld worden

## Individu

Externe focus

<p><b>Operationele mobiliteit</b> (Vertrek van individu in belang UT)</p> <p>Hierplaatsing                  Toelating                  Toelating                  / Koopsonverzekering                  Loonverzekering                  Sollicitatiehulp</p>	<p><b>Loopbaanplanning</b> (Kwaliteitsverhoging, loopbaankansen)</p> <p>POP                  Educatief verlof                  Mentorennetwerk                  Traject talent in beeld                  Opleidingen (voor huidige functie en breder)                  Coaching (coachrate)                  Loopbaanadviesing                  Dakpanconstructie                  Functies buiten werving houden vanwege bevorderen interne doorstroom                  Mid-Career consult                  Interim-vervulling (intern/extern)                  Stages (intern/extern)                  Jaarlijkse belangstellingsregistratie (gekoppeld aan loopbaangesprek)                  Intern opvangen ziekte en zwangerschapsverlof in kader verbreding</p> <p><b>OBP:</b>                  ECIU Staff exchange                  Taak- en functiedifferentiatie                  Kennisuitwisseling faciliteren binnen functiegroepen (intern/extern)                  Snuffelstage (centraal-decentraal)</p> <p><b>WP:</b>                  BetaXlink (lesgeven naast promotie)                  Tenure Track                  Loopbaantraject en adviseur specifiek gericht op wetenschap</p>
<p><b>Instrumentele mobiliteit</b> (Vrijwillig vertrek, win-win)</p> <p>Hulp bij opstarten eigen bedrijf                  Verlenen buitengewoon verlof                  Outplacement (vrijwillig)                  One-ber- en bijstand                  Loopbaantrajecten                  Soevereine opvoedingstoren                  Self-assesment                  Terugkeergarantie                  Part-time mobiliteit</p> <p><b>OBP:</b>                  Mobiliteitsdatabase                  Mobiliteitsbeurs</p> <p><b>WP:</b>                  Boven 62 jr keuzemogelijkheid tot het alleen nog doen van onderzoek of alleen onderwijs</p>	<p><b>Strategische mobiliteit</b> (Preventief, groepen, lange termijn)</p> <p>Sabbatical                  Detachering                  Netwerken opzetten (intern/extern) voor uitwisseling                  Financiële prikkel (hebben gewenst gedrag)                  Cijfers op de ding en mobiliteit registreren, hier op sturen                  Website voor eerste oriëntatie ontwikkeling en mobiliteit                  Promotiefaciliteren voor alle medewerkers                  Nieuwe procedures interne sollicitaties                  Communiceren best practices                  Alle vacatures mailen ter bewustwording                  Werken aan overkoepelende projecten</p> <p><b>OBP:</b>                  Functieroulatie                  Managementpool                  Functieverblijftijd max. 5 jaar (koppelen aan beoordeling en loopbaanadvies)</p> <p><b>WP:</b>                  Functieverblijftijd max. 10 jaar                  Tijdelijk WP meer kansen bieden op gebied van loopbaanoriëntatie                  Functieroulatie docenten algemene vakken                  Docenten onderwijsmodules laten verzorgen buiten eigen onderwijsprogramma                  Docenten uit verschillende vakgebieden interdisciplinaire module laten organiseren</p>

Interne focus

## Groepen

## 5. Gewenste resultaten

Het resultaat van dit beleid is een scala aan instrumenten en maatregelen om medewerkers en leidinggevenden de mogelijkheid te bieden om op een kwalitatief goede manier de employability te vergroten en zo in de toekomst problemen op het gebied van door- en uitstroom te voorkomen. Het realiseren/bewerkstelligen van een aantal randvoorwaarden (in hoofdstuk 6 verder uitgewerkt) draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen op het gebied van employability:

- Leidinggevende toerusten om de employabilitygedachte vorm te geven binnen eigen eenheid.
- Employability een vast onderdeel in het jaargesprek
- HRM-cyclus en instrumentarium toerusten voor employability. Consistentie in alle onderdelen.
- Leidinggevende en medewerkers bewust maken van de noodzaak van employability, draagvlak.
- Nieuwe mindset, van life time employment naar een life time employability gedachte.

Het ontwikkelen van faciliteiten voor medewerkers en leidinggevenden in de vorm van een pakket instrumenten en maatregelen heeft het vergroten van de employability als effect. Het beoogde effect kan geconcretiseerd en meetbaar worden gemaakt in de volgende doelstellingen:

### • Medewerkers volgen meer opleidingen

Op dit moment is het begrip opleidingen alleen nog meetbaar in aantal dagen. Per 1fte worden er gemiddeld 4 dagen per jaar aan opleiding besteed (HR Performance scan, Bright & Company), waarbij er grote verschillen zijn per medewerker. Er wordt op dit moment gewerkt aan een opleidingsregistratiesysteem, zodra dit in werking is wordt dit gebruikt als informatiebron.

### • Medewerkers zijn meer mobiel

Het deelname percentage op zowel verticale (6,1%) als horizontale (1,2%) mobiliteit moet vanaf nu elk jaar een stijgende lijn laten zien.

### • Funcieverblijftijd omlaag

Op dit moment zijn exacte gegevens over de funcieverblijftijd van medewerkers moeilijk te achterhalen omdat bij de invoering van UFO alle functieprofielen zijn veranderd, waardoor alleen de laatste 6 jaar inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Waarbij EMB ook nog een aantal verschuivingen heeft veroorzaakt. In bijlage I staat een overzicht van de eerste indicatie, met een looptijd tot 6 jaar terug. In de toekomst zal dit cijfer wel goed te monitoren zijn. Ook de gemiddelde duur van het dienstverband en de verloopbestendigheid uit het MTO zijn cijfers die in dit verband in de gaten moeten worden gehouden.

### • Ontwikkeling vast onderdeel jaargesprek

Op dit moment wordt het bespreken van ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers in het jaargesprek beoordeeld met een 6,6 in het MTO. Dit zou in de toekomst een 10 moeten zijn, het moet structureel aan de orde komen. De komende jaren zou er dan ook een stijgende lijn waarneembaar moeten zijn.

## 6. Randvoorwaarden

Een aantal randvoorwaarden zijn bepalend voor het wel of niet slagen van het employabilitybeleid.

### 6.1 Jaargesprek

Noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van dit beleid is een adequate jaargesprekkencyclus, waarbij in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker continue aandacht is voor loopbaanontwikkeling, opleidingen en mobiliteit. Dit gesprek is de sleutel tot het creëren van beweging in de organisatie, een gesprek dat ook buiten de jaargesprekken om gevoerd moet worden met medewerkers. Hierbij moet gekeken worden naar de wensen, verwachtingen en mogelijkheden van de medewerkers enerzijds en de organisatorische ontwikkelingen en belangen anderzijds. Het POP en de HR3P-matrix (vlootschouw) zijn hierbij goede ondersteunende instrumenten voor de leidinggevende. Dit zal verder uitgewerkt worden in een aparte notitie over professionalisering van de jaargesprekkencyclus. Dat er nog ruimte is voor een kwaliteitsverbetering laat ook de uitslag van het MTO zien, de kwaliteit van de functioneringsgesprekken wordt beoordeeld met een 6,7.

### 6.2 Vliegwiel: het laten gaan van talent

Bij employabilitybeleid zullen in het begin juist de talentvolle medewerkers gebruik maken van alle mogelijkheden. De UT en haar leidinggevenden moeten bereid zijn dit gegeven te accepteren om het vliegwiel aan te jagen. Door de beweging die de talenten creëren in de organisatie zullen ook andere medewerkers meer in beweging komen. Tevens biedt het ook kansen en ruimte om nieuw talent aan te nemen of talentvolle medewerkers door te laten stromen. Maar dit alles begint met de bereidheid



talenten te laten gaan om zo het vliegwiel aan het draaien te krijgen. Dit vraagt om een lange termijn visie, een investering die nodig is voor het verwezenlijken van de ambities van de UT.

### **6.3 Rol PA&O**

De afdeling PA&O heeft een belangrijke verantwoordelijkheid in het faciliteren en ondersteunen van employability. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van instrumenten, maatregelen en procedures om zo medewerkers en leidinggevenden in staat te stellen op een kwalitatief goede manier in te kunnen zetten op employability. Daarnaast moet PA&O ambassadeur zijn van de employabilitygedachte, zowel centraal als decentraal. Bij het creëren van meer beweging in de organisatie is een goede afstemming en samenwerking tussen centraal en decentraal een belangrijke voorwaarde, de rol van de decentrale P&O-adviseurs is van groot belang. Binnen de faculteiten en diensten moeten zij mede vormgeven aan het verder ontwikkelen, ondersteunen en uitvoeren van het employabilitybeleid en als eerste aanspreekpunt dienen op dit gebied voor leidinggevenden en medewerkers.

### **6.4 Rol van leidinggevende**

Hoe goed alle ondersteunende faciliteiten ook zijn, zonder de inzet en medewerking van kwalitatief goede leidinggevende wordt het onmogelijk de employability te vergroten. Leidinggevenden moeten het nut en de noodzaak inzien van employability. Het vraagt om een andere visie op leiderschap, waarin aandacht is voor het coachen en motiveren van medewerkers. Vaardigheden waarvoor leidinggevenden moeten worden toegerust en in moeten worden ondersteund door beleid, mogelijkheden en instrumenten. Leidinggevenden moeten bewust sturen op het vergroten van employability en uiteraard zelf het goede voorbeeld geven.

Uit het MTO blijkt dat leidinggevende op een aantal cruciale vaardigheden nog niet zo hoog scoren. De vraag 'stelt zich op als coach' wordt beoordeeld met een 5,7, een krappe voldoende. Motiveren en feedback geven scoren allebei rond de 6,5, het bespreken van ontwikkelingsmogelijkheden in het jaargesprek wordt beoordeeld met een 6,6 en het zien van talenten en kwaliteiten door leidinggevenden met een 6,9. Het is dus noodzakelijk deze kwaliteiten beter te ontwikkelen bij leidinggevenden. Het trainen van deze vaardigheden kan vorm gegeven worden binnen het lopende MD-traject en met aanvullende trainingen.

Leidinggevenden zien vaak wel de meerwaarde van ontwikkeling en beweging, maar zien ook een aantal nadelen. Employability kan in het begin voor onrust zorgen, goede mensen vertrekken en het kost tijd nieuwe medewerkers in te werken. Een reële zorg. Maar daar staat tegenover dat zieke en ongemotiveerde medewerkers ook een heleboel tijd en energie kosten. Los van het geld dat dure afkoopregelingen, re-integratie en ziekteverzuim kosten. Uit onderzoek van TNO arbeid blijkt zelfs dat de hoogte van het ziekteverzuim veel meer beïnvloed wordt door de functieverblijftijd dan door bijvoorbeeld iemands leeftijd. Een goed employability- en mobiliteitsbeleid zal een positief effect hebben op het ziekteverzuim (bij de UT niet extreem hoog, maar wel elk jaar stijgende). Dat is fijn voor de medewerker, de eenheid en de UT.

### **6.5 Employability inbedden in HRM-cyclus**

Het inbedden van employability in de HRM-cyclus is een voorwaarde om te waarborgen dat het geen stille dood sterft. Dit betekent dat het structureel op de HRM agenda moet staan, zowel strategisch als operationeel. Er moet een eenduidige visie zijn op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom waar het om employability gaat. Het eerder genoemde jaargesprek speelt ook een belangrijke rol bij het inbedden van employability in de organisatie en er moet voldoende HR-informatie zijn waarop gestuurd en geëvalueerd kan worden.

Verder is het belangrijk om al het HRM instrumentarium goed op elkaar en op de organisatieontwikkelingen af te stemmen en systematische barrières weg te nemen. Dit kan o.a. door:

- Overeenstemming in daad en woord. Wanneer leidinggevenden aan hun medewerkers vertellen dat employability belangrijk is, moet dit ook terugkomen in het jaargesprek en de beoordeling.
- Opleidingen om doorgroei te stimuleren (intern of extern) moeten niet belast worden met een boeteclausule bij vertrek naar een andere functie.
- Wanneer door- en uitstroom tot gemeengoed moeten gaan behoren, geeft het grootst vieren van 25-jarige jubilea een dubbel signaal. Juist het in beweging blijven zou gestimuleerd en gevierd moeten worden.
- Afspraken bij binnenkomst (bijvoorbeeld over mobiliteit) moeten worden vastgelegd, gefaciliteerd en uitgevoerd.
- Duidelijke procedures en doorstroomcriteria. Hierbij zijn transparantie en consistentie sleutelwoorden. Dat dit nu nog niet zo is geeft een score van een 5,4 aan op de vraag over duidelijkheid van doorstroomcriteria in het MTO.

## 6.6 Netwerken

Het opzetten en intensiveren van netwerken, zowel regionaal, nationaal als internationaal is van belang om goed vorm te kunnen geven aan employability. Zowel bij in-, door en uitstroom is het hebben van goede netwerkpartners een randvoorwaarde. Een groot aantal van de voorgestelde instrumenten en maatregelen hebben geen bestaansrecht zonder dat er een netwerk is wat ingezet kan worden.

## 6.7 Lange termijn visie

Veel leidinggevenden worden aangestuurd op korte termijn resultaten. De hier en nu problemen bepalen vaak onze prioriteit. Employability vraagt echter om een (middel) lange termijn perspectief. Uiteraard biedt employability mogelijkheden een aantal acute problemen op te lossen doormiddel van outplacement, herplaatsing of sollicitatiehulp. Maar het biedt juist ook veel mogelijkheden om problemen op het gebied van medewerkers die vastlopen, uitstroomvraagstukken en problemen met flexibiliteit in de toekomst te voorkomen.

Tot slot zijn beschikbare middelen (financiën, tijd, mensen) en draagvlak van belang om employability te laten slagen.

## 7. Plan van aanpak

Begin klein en eindig groot.

Het is belangrijk om vanuit verschillende invalshoeken in te zetten op employability met in het begin kleine stapjes. Met grof geschut inzetten op employability veroorzaakt een hoop onrust, beter is op verschillende plekken kleine bewegingen te creëren. Wat niet wil zeggen dat de ambities voor het eindresultaat niet groots zijn.

Het meest succesvol werkt een geïntegreerde aanpak vanuit verschillende (HRM)beleidsterreinen, waarbij ingezet wordt op zowel de leidinggevende als de medewerkers zelf. Het zou een combinatie moeten zijn van een bottom-up en een top-down benadering.

In beginsel moeten alle randvoorwaarden worden gecreëerd evenals een goed klimaat. Als dit is gerealiseerd en het idee van employability is bekend, kan er worden overgegaan tot meer activiteit. Hiervoor zal een keuze en prioritering moeten worden gemaakt in alle eerder genoemde instrumenten en maatregelen, waarna een uitgebreid plan van aanpak kan worden opgesteld.

Het totaalpakket moet bestaan uit een combinatie van verleiden en verplichten. Als UT willen we meer medewerkers met een grote employability, waarvoor we een aantal richtinggevende keuzes verplicht stellen. Het moet heel duidelijk zijn dat de UT staat voor employability en beweging. De heersende norm is blijven bewegen. Daarnaast moeten we leidinggevende toerusten en medewerkers motiveren en stimuleren tot meer beweging op alle gebied.

Voor eerder ontwikkeld beleid op dit gebied (Nota focus in HRM) is in 2004 heel veel gesproken over het thema ontwikkeling met verschillende doelgroepen binnen de UT in rondetafelgesprekken. Om binnen relatief korte termijn wederom mensen te benaderen om mee te denken voor dit thema is niet wenselijk. Daarom is besloten gebruik te maken van de informatie verworven in 2004.

Wel heeft er in september 2009 een werkconferentie plaatsgevonden met alle OBP leidinggevenden over het thema employability waar gezamenlijk is nagedacht over randvoorwaarden en mogelijke instrumenten. De informatie uit de conferentie is verwerkt in deze notitie evenals de signalen uit het MTO en best practice voorbeelden van andere organisaties. Voor het verder uitontwikkelen en vormgeven van dit beleid zal een werkgroep worden ingesteld met vertegenwoordigers uit allerlei geledingen (WP en OBP).

Ook gezien de huidige economische situatie is het motto 'begin klein eindig groot'. Zet voor nu vooral in op het creëren van de randvoorwaarden, de communicatie met de verschillende doelgroepen over employability en een aantal eenvoudig te realiseren maatregelen en instrumenten. Zorg dat in alle bestaande activiteiten gekeken wordt vanuit een employability bril en blijf waar mogelijk investeren in de ontwikkeling van medewerkers juist ook in deze moeilijke tijden. Een investering die meer dan loont.

Omdat in afstemming met alle betrokkenen nog een keus moet worden gemaakt welke instrumenten en maatregelen we daadwerkelijk gaan inzetten en wanneer, is het maken van een begroting op dit moment nog niet mogelijk. Een eerste globale schatting is dat er voor 2010 €50.000 begroot moet worden binnen de huidige HRM-beleidsbudgetten voor het realiseren van de randvoorwaarden, het optimaliseren van het huidige aanbod en het ontwikkelen van de eerste nieuwe instrumenten.

Tot slot is het belangrijk om het beleid als het eenmaal is geïmplementeerd goed te evalueren. Tussentijdse afstemming en bijstelling van het beleid kan op basis van de informatie uit het HR-systeem, het sociaal jaarverslag en op basis van de exitinterviews (die in het kader van werving & selectiebeleid zal worden ontwikkeld). Belangrijke ijkpunten zijn de toekomstige MTO's die twee jaarlijks worden gehouden. Een tussenstand kan worden bepaald in het MTO van 2011 met een evaluevaluatie op basis van het MTO in 2013. De resultaten van het huidige MTO kunnen dienen als uitgangspunt (0-meting). Het einddoel bij het afronden van Route'14 is meer beweging op alle gebied. Dus binnen functies, tussen functies en naar externe partijen. Op naar een dynamische UT!

## Planning

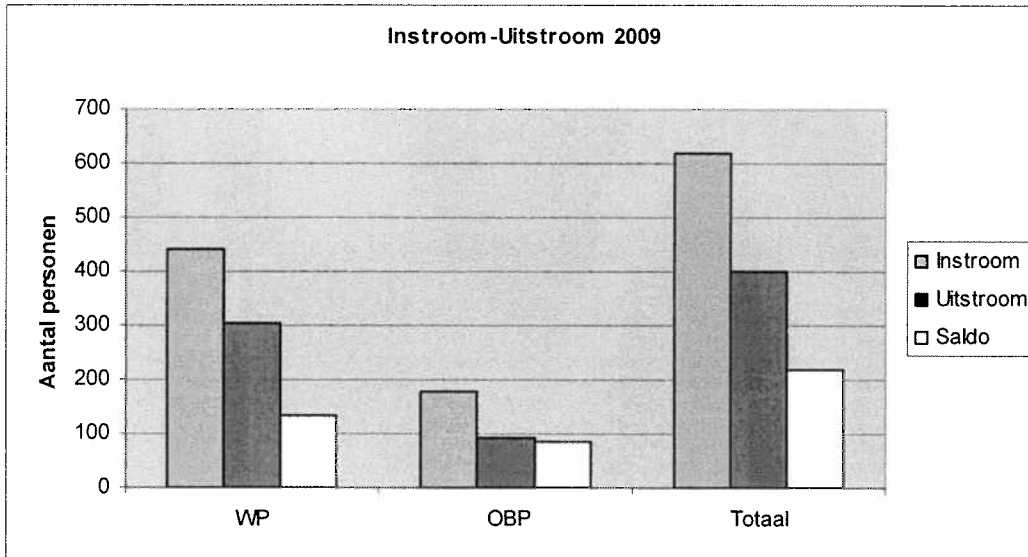
Onderwerp	Acties	Wanneer
Bestuurlijke keuzes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instellen mobiliteitsfonds voor afvloeiing en externe mobiliteit</li> <li>-Outplacement met vast bureau</li> <li>-Mogelijkheid tot terugkeergarantie</li> <li>-Boven 62 jr. keuzemogelijkheid tot alleen onderzoek of alleen onderwijs (WP)</li> <li>-Functies buiten werving houden ivm bevorderen interne doorstroom/loopbaanafspraken</li> <li>-Functieverblijftijd (hoger) OBP max. 5 jaar</li> <li>-Functieverblijftijd WP max. 10 jaar</li> </ul>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2010
Beleid uitwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verder uitwerken beleid en visie</li> <li>-Verder afstemmen aangrenzende (HR)beleidsterreinen: werving&amp;selectie-, talent-, leiderschap- en vrouwenbeleid.</li> <li>- Instellen werkgroep</li> <li>- Keuzes maken in de verschillende mogelijkheden in afstemming met betrokkenen</li> <li>- Uitwerken uitgebreid plan van aanpak incl. financiën</li> </ul>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2010 2 <sup>e</sup> kwartaal 2010 2 <sup>e</sup> kwartaal 2010 2 <sup>e</sup> kwartaal 2010 2 <sup>e</sup> / 3 <sup>e</sup> kwartaal 2010
Randvoorwaarden creëren	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inbedden HRM-cyclus (opsporen inconsistenties HR-instrumentarium, beleidsvisies afstemmen, duidelijke criteria ontwikkelen)</li> <li>- Jaargesprekkencyclus herzien</li> <li>- Leidinggevendenden toerusten dmv vaardigheden in MD-traject en aanvullende trainingen opzetten(in afstemming met leiderschapsbeleid)</li> </ul>	2 <sup>e</sup> / 3 <sup>e</sup> kwartaal 2010 3 <sup>e</sup> kwartaal 2010 3 <sup>e</sup> kwartaal 2010
Instrumenten, maatregelen & faciliteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioriteren/keuzes maken</li> <li>- Eerste instrumenten en maatregelen ontwikkelen</li> </ul>	2 <sup>e</sup> kwartaal 2010 3 <sup>e</sup> + 4 <sup>e</sup> kwartaal 2010
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2x communicatieplan maken in samenwerking met de afdeling communicatie (voor leidinggevendenden en medewerkers)</li> <li>- Visie employability</li> </ul>	3 <sup>e</sup> kwartaal 2010

	<p>communiceren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiceren best practices naar alle medewerkers</li> </ul>	
Evalueren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continue bijstellen van beleid op basis van ervaringen, informatie uit HR-systeem, sociaal jaarverslag en exit-interviews</li> <li>- Grote evaluatie</li> </ul> <p>Evalueren doormiddel van gestelde resultaten en beoogde effecten. Over 2 jaar en over 4 jaar bij MTO moeten de resultaten duidelijk zijn verbeterd.</p>	<p>- Najaar 2011 en 2013</p>

## Bijlage I

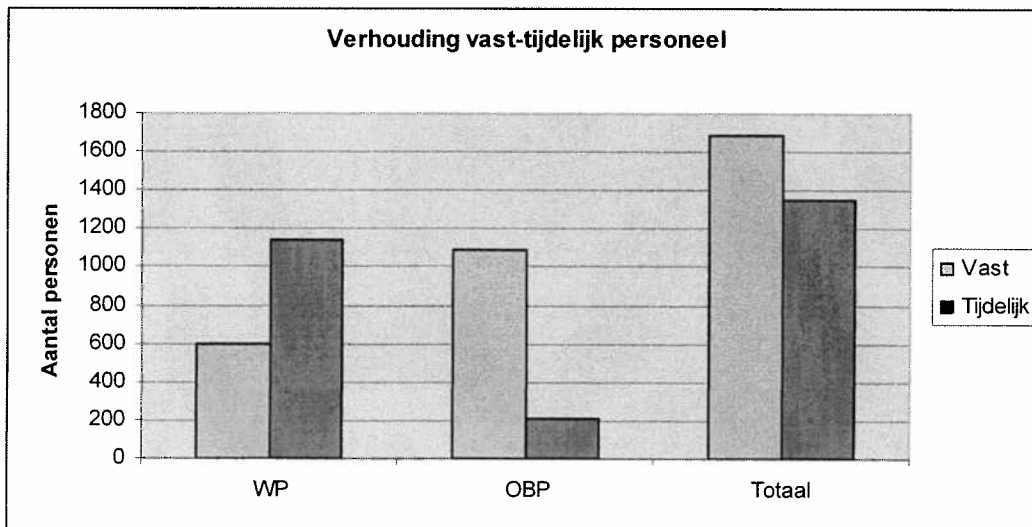
### • Instroom- en uitstroomcijfers 2009

	WP	OBP	Totaal
<b>Instroom</b>	440	179	619
<b>Uitstroom</b>	305	94	399
<b>Saldo</b>	+135	+85	+220



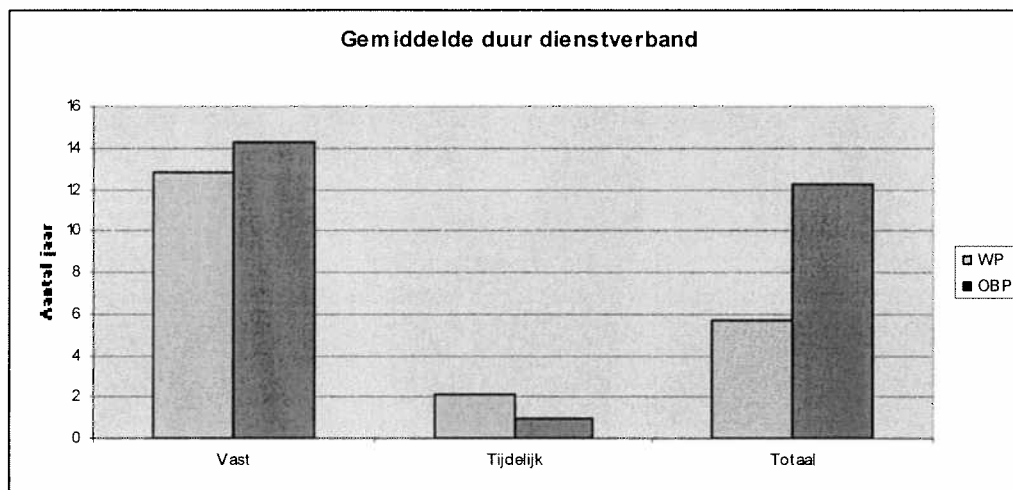
### • Verhouding vast en tijdelijk personeel 31-12-2009

	Vast	Tijdelijk	Totaal
<b>WP</b>	599	1144	1743
<b>OBP</b>	1085	207	1292
<b>Totaal</b>	1684	1351	3035



• Gemiddelde duur dienstverband in jaren 31-12-2009  
 Overzicht 8: sociaal jaarverslag 2009

	Vast	Tijdelijk	Totaal
WP	12,8	2,1	5,7
OBP	14,3	1	12,2



BEH	Tot	WP		OBP	
		Vast	Tijdelijk	Vast	Tijdelijk
B&A	19,2			20,1	0,7
CATU	16,2			16,2	
CBE	26,3			26,3	
CTIT	13,4	24,8		7,7	
CTW	6,6	10,4	1,9	14,2	0,7
CVB	3,1			0,9	4,3
EWI	7,8	15,0	2,3	15,0	1,4
FB	14,8			18,7	0,9
FEZ	13,7			14,5	0,2
GW	7,3	13,2	1,9	13,4	0,8
ICTS	12,5			14,0	0,6
IGS	15,2			15,2	
IMPACT	3,6		3,3	3,7	
MB	7,9	12,0	2,0	11,7	0,9
MESA	3,2	2,9		3,5	
MIRA	5,0	0,9		6,3	6,6
PA&O	11,7			12,3	1,3
S&C	7,4			9,5	1,0
S&O	9,9			12,3	1,1
SECR	10,8			12,0	0,7
SP	0,9				0,9
TNW	7,4	12,8	2,2	16,1	1,0
<b>UT Totaal</b>	<b>8,5</b>	<b>12,8</b>	<b>2,1</b>	<b>14,3</b>	<b>1,0</b>

• Horizontale en verticale mobiliteit in personen en percentages 2009  
 Overzicht 12: Sociaal jaarverslag 2009

BEH	Aantal					Percentages					
	Totaal aantal werknemers	Verticaal	Horizontaal	Horizontaal in**	Horizontaal uit**	Horizontaal (onderdeel)	Verticaal	Horizontaal	Horizontaal in	Horizontaal uit	Horizontaal (onderdeel)
B&A	45	0	0	0	0	0					
CATU	14	0	0	0	0	0					
CBE	1										
CTIT	3	0	0	0	0	0					
CTW	368	17	0	0	1	4	4,6%			0,3%	1,1%
CVB	3										
EWI	630	36	2	9	1	5	1,8%				8,1%
FB	111	2	1	0	0	9	7,1%	0,9%			5,4%
FEZ	56	4	0	2	0	3	6,6%	1,0%	3,6%	0,3%	1,7%
GW	302	20	3	0	1	5	0,8%			1,6%	
ICTS	123	1	0	0	2	0					
IGS	2	0	0	0	0	0					
IMPACT	4	0	0	0	0	0					
MB	361	23	1	2	0	3	6,4%	0,3%	0,6%		0,8%
MESA	2	0	0	0	0	0					
MIRA	4	1	0	0	1	0	25,0%	1,9%	5,6%	25,0%	1,9%
PA&O	54	7	1	3	4	1	13,0%		1,9%	7,4%	1,9%
S&C	53	3	0	1	1	1	5,7%		1,9%	1,9%	
S&O	181	7	2	0	2	2	14,3%	1,8%	5,4%	5,4%	1,8%
SECR	56	8	1	3	3	1	7,7%			7,7%	
SP	13	1	0	0	1	0	3,1%	0,6%	0,5%	0,9%	2,6%
TNW	649	20	4	3	6	17	4,9%	0,5%	0,8%	0,8%	1,7%
<b>Totaal UT</b>	<b>3035</b>	<b>150</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>51</b>					

2008	2804	170	17	35	35	52	6,1%	0,6%	1,2%	1,2%	1,9%
------	------	-----	----	----	----	----	------	------	------	------	------

Verticaal: Functiewijziging met schaalwijziging. Bij een overplaatsing telt deze mee bij de nieuwe beheerseenheid.  
 Horizontaal: Functiewijziging zonder schaalwijziging binnen de eigen beheerseenheid  
 Horizontaal in: Instroom medewerker vanuit een andere beheerseenheid  
 Horizontaal uit: Uitstroom medewerker naar een andere beheerseenheid  
 Horizontaal (onderdeel): Overplaatsing naar ander organisatieonderdeel binnen de eigen beheerseenheid.

\*\* excl. Reorganisatie catering, EMB, plaatsing secretaressepool in de diverse organisaties

**• Functieverblijftijd in jaren (aantal personen en percentages)  
 Overzicht 25: Sociaal jaarverslag 2009**

*Verblijf in jaren in hetzelfde functieprofiel (incl. nivo)*

Functie	Aantallen					Percentage				
	Totaal	< 2 jr.	2 t/m 3 jr.	4 t/m 5 jr.	> 5 jr.	< 2 jr.	2 t/m 3 jr.	4 t/m 5 jr.	> 5 jr.	
01.HGL	173	45	36	23	69	26%	21%	13%	40%	
02.WP management	25	9	7	4	5	36%	28%	16%	20%	
03.UHD	123	41	19	11	52	33%	15%	9%	42%	
04.UD	303	126	59	19	99	42%	19%	6%	33%	
05.Promovendus / TWAIO	682	371	256	55		54%	38%	8%	0%	
06.Overig WP	437	291	76	21	49	67%	17%	5%	11%	
<b>Totaal WP</b>	<b>1743</b>	<b>883</b>	<b>453</b>	<b>133</b>	<b>274</b>	<b>51%</b>	<b>26%</b>	<b>8%</b>	<b>16%</b>	

07.OBP >= Schaal 13	56	30	4	5	17	54%	7%	9%	30%
08.OBP Schaal 11 t/m 12	180	79	25	9	67	44%	14%	5%	37%
09.OBP Schaal 5 t/m 10	977	385	132	64	396	39%	14%	7%	41%
10.OBP Schaal 1 t/m 4 & overig	79	16	12	5	46	20%	15%	6%	58%
<b>Totaal OBP</b>	<b>1292</b>	<b>510</b>	<b>173</b>	<b>83</b>	<b>526</b>	<b>39%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>41%</b>

<b>Totaal UT</b>	<b>3035</b>	<b>1393</b>	<b>626</b>	<b>216</b>	<b>800</b>	<b>46%</b>	<b>21%</b>	<b>7%</b>	<b>26%</b>
------------------	-------------	-------------	------------	------------	------------	------------	------------	-----------	------------