

# *Employability obp t/m schaal 9: een actueel thema binnen universiteiten*

*Samenvatting gesprekken stakeholders binnen  
universiteiten*

Auteurs: Joke Dekker  
Mariska Stuivenberg

Zomer 2018

## *Inleiding*

Diverse maatschappelijke, technologische en vakinhoudelijke ontwikkelingen raken ondersteunend en beheerspersoneel binnen universiteiten. Zo is de huidige trend van automatisering en robotisering nog niet ten einde. Sterker, de verwachting is dat deze trend zich de komende jaren in een versneld tempo voortzet. Dit heeft effect op de gewenste employability van medewerkers. Om goed in je werk te blijven, is het belangrijker dan ooit om te anticiperen op deze bewegingen. Het vraagt om een cultuur binnen universiteiten waarin het vanzelfsprekend is dat iedereen zich gedurende zijn of haar loopbaan blijft ontwikkelen en in beweging blijft.

Het thema is nog eens extra actueel met de in juni 2018 gemaakte afspraak in het [akkoord CAO NU](#) over employability. Hierin is afgesproken dat iedere medewerker obp die binnen de cao NU een vast dienstverband heeft, ongeacht voor welke functie, dit doet voor de duur van een vooraf vastgestelde periode van minimaal vier tot maximaal zes jaar. De medewerker obp verricht in deze periode ontwikkelactiviteiten, zodat hij of zij na deze periode een stap kan zetten. In overleg kan het besluit ook zijn op dezelfde positie te blijven. De ontwikkelinitiatieven zijn gericht op de huidige functie en/of op een andere functie binnen of buiten de universiteit. Hiervoor zijn zowel de werknemer als de leidinggevende verantwoordelijk.

Welke ontwikkelingen en uitdagingen spelen er en hoe ondersteunen universiteiten obp om te werken aan hun inzetbaarheid? Om deze vraag te beantwoorden heeft SoFoKleS een eerste verkenning uitgevoerd door gesprekken te voeren met hr-verantwoordelijken, lokale werknemersvertegenwoordigers en leidinggevendenden van universiteiten. De focus lag hierbij op obp tot en met schaal 9, omdat verdergaande automatisering en digitalisering hen naar verwachting het meeste raakt. De uitkomsten van de gespreksrondes geven zicht op:

- ontwikkelingen met impact op employability
- uitdagingen per cluster van functies obp
- wat helpt om in te spelen op veranderingen?
- employability versterkende activiteiten van universiteiten

Daarna gaat de samenvatting in op hoe universiteiten meer focus op employability en interventies kunnen aanbrengen hoe SoFoKleS een impuls aan employability wil geven.

## *Ontwikkelingen met impact op employability*

Drie ontwikkelingen zorgen ervoor dat de urgentie voor employability groter wordt.

### *Verzakelijking*

Universiteiten worden steeds zakelijker en bedrijfsmatiger aangestuurd. Dit heeft tot gevolg dat er hogere eisen worden gesteld aan de medewerkers dan in het verleden, er minder ruimte is voor maatwerk of het creëren van (tijdelijke) passende functies en dat er minder mogelijkheden zijn voor interne herplaatsing en uitwisseling van personeel.

### *Digitalisering*

Door digitalisering en automatisering zijn veel handelingen uit het proces gehaald. Werkzaamheden zoals postverwerking en archivering zijn hierdoor overbodig geworden. Wetenschappelijk personeel doet meer werkzaamheden zelf met behulp van digitale applicaties. Het inplannen van afspraken en het invoeren en/of controleren van gegevens voor aanvragen en verantwoordingen zijn hier voorbeelden van. De geïnterviewden ervaren het werk van obp tot en met schaal 9 steeds minder als routinematig. Er is juist vraag naar allround medewerkers.

### Internationalisering

Het aantal internationale studenten en docenten neemt toe. Universiteiten verlangen daarom ook dat obp de Nederlandse én de Engelse taal beheerst. Voor een aantal medewerkers is dit lastig.

## *Uitdagingen per cluster van functies obp*

Naast bovengenoemde algemene ontwikkelingen is er ook nog een aantal ontwikkelingen per cluster van functies obp te benoemen.

### Administratief medewerkers (studenten, financieel personeel, salaris, etc)

Administratief medewerkers werken veelal groepsgewijs. De werkzaamheden zijn de afgelopen jaren steeds vaker gecentraliseerd om de voordelen van schaalgrootte te benutten. Voor administratief medewerkers heeft digitalisering, automatisering en robotisering een groot effect op de inhoud van het werk. Er is minder werk, omdat de routinematige werkzaamheden zijn geautomatiseerd. De focus ligt nu meer op klantcontact, waardoor een goede beheersing van het Nederlands én het Engels belangrijk is.

### Secretaresses

Secretaresses werken in vergelijking met administratief medewerkers veelal decentraal, met lokale aansturing. Hierdoor is er minder focus op ontwikkelingen binnen de functie, terwijl ook voor secretarissen de inhoud van het werk verandert. Wetenschappelijk personeel doet namelijk steeds meer werkzaamheden zelf met behulp van digitale applicaties. Zo is de traditionele ondersteuning van de hoogleraar aan het verdwijnen. Invulling van de functie is mede afhankelijk van de wensen van de leidinggevende, afdeling en secretaresse.

### Bibliotheekmedewerkers

Het digitaliseren en centraliseren van collecties zorgt voor een accentverschuiving binnen de functie van bibliotheekmedewerker. De traditionele functie van bibliothecaris is aan het verdwijnen. De focus is verschoven naar het digitaal raadplegen van de collectie en het faciliteren van studieplekken. Het vraagt andere competenties. Het tempo van deze ontwikkeling verschilt echter per faculteit en universiteit.

### Facilitair

Een zakelijkere aansturing van universiteiten zorgt ervoor dat het facilitaire werk effectiever wordt georganiseerd met minder mensen. Bovendien zijn op meerdere universiteiten ook facilitaire werkzaamheden als schoonmaak en drukwerk uitbesteed. Facilitaire medewerkers hebben naast hun primaire taak vaker een aanvullende rol als ‘gastheer/gastvrouw’ en fungeren als het visitekaartje van de universiteit.

### ICT

Veel ICT-medewerkers zijn hoger ingeschaald dan schaal 9. Echter, de ontwikkelingen op het gebied van ICT volgen elkaar in hoog tempo op. Dit vraagt volgens een aantal geïnterviewden om continue aandacht voor ontwikkeling en scholing. Ook zijn de gewenste kwalificaties niet altijd aanwezig onder huidige medewerkers en is het (soms) moeilijk extern geschikte medewerkers te vinden.

## Wat helpt om in te spelen op veranderingen?

### Drie aanknopingspunten: weten, kunnen, willen

Goed in je werk blijven vraagt om een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat iedereen zich gedurende zijn of haar loopbaan blijft ontwikkelen en in beweging blijft. Hoe werkt dat? Er zijn verschillende aanknopingspunten voor acties waar medewerkers en universiteiten op kunnen inzetten. Die aanknopingspunten gaan over:

- **weten** wat er verandert, wat dit betekent voor het werk en wat er nodig is om hierop te kunnen anticiperen;
- **kunnen** aansluiten bij de ontwikkelingen, met hulp van passende faciliteiten en ondersteuning;
- **willen** anticiperen op veranderingen.



Werken aan employability is geen rechtlijnig traject met een begin en een eind. Veel mensen hebben al een begin gemaakt. Qua weten, kunnen of willen beginnen ze niet bij nul. Bijvoorbeeld door een training te volgen voor het nieuwe factureringsprogramma van de universiteit, of door feedback te vragen voor het beoordelingsgesprek. En meedoen aan een inspiratieprogramma bijvoorbeeld, vergroot in eerste instantie kennis over ontwikkelingen en mogelijkheden, maar prikkelt ook de interesse voor andere werkzaamheden. Die interesse kan vervolgens leiden tot een opleidingsvraag. Een activiteit voor versterking op het ene vlak lokt zo ook een versterking op de andere vlakken uit.

Employability versterken is volgens veel geïnterviewden een gedeelde verantwoordelijkheid van organisatie, leidinggevende en medewerker. De organisatie kan individuele medewerkers faciliteren door activiteiten te organiseren, gericht op het vergroten van weten, kunnen of willen. Een medewerker kan op basis van beschikbare kennis en de aangeboden mogelijkheden keuzes maken.

### Wat werkt in de praktijk volgens de geïnterviewden

Een laagdrempelige en participatieve aanpak

- betrekken van belangrijke stakeholders, inclusief vertegenwoordiging van leidinggevenden en medewerkers in de aanpak door:
  - medewerkers naar hun mening te vragen en er voor te zorgen dat ze kunnen meepraten en invloed op de aanpak kunnen uitoefenen;
  - leidinggevenden in het traject voor draagvlak en passende activiteiten te betrekken;
  - aandacht te geven aan de persoon en aan te sluiten bij de persoonlijke situatie.

#### Een integrale aanpak

- in lijn brengen en opzetten van diverse activiteiten in plaats van bijvoorbeeld het invoeren van één instrument;
- benutten van het algemene aanbod in combinatie met specifiek maatwerk voor de doelgroep.

#### Het inzetten van pilots

- bieden van mogelijkheden om op kleine schaal activiteiten en instrumenten uit te testen en uit te rollen bij gebleken succes;
- medewerkers, leidinggevenden en management gelegenheid bieden actief te participeren in de opzet, uitrol en evaluatie.

Strategische personeelsplanning en het uitvoeren van teamscaans in combinatie met het R&O gesprek biedt inzicht hoe de toekomstige situatie eruit ziet en welke ontwikkeling (per medewerker) nodig is.

## *Employability versterkende activiteiten van universiteiten*

De geïnterviewden noemden tijdens de gesprekken verschillende voorbeelden van activiteiten die universiteiten aanbieden om employability van obp te vergroten.

### Algemene activiteiten van universiteiten

- Medewerkers informeren via algemene faciliteiten, zoals intranet en interne nieuwsbrief over ontwikkelingen en faciliteiten;
- Medewerkers informeren over faciliteiten en ondersteuning via de trainings- en loopbaanontwikkelwinkel. De winkel heeft een laagdrempelig loket voor ontwikkelvragen;
- Online ondersteuning bieden via een loopbaanportal;
- Employability als vast onderwerp in R&O gesprek opnemen, bijvoorbeeld ‘Waar zit je over 3 jaar?’;
- Aanvullende training voor medewerkers en leidinggevenden aanbieden ter voorbereiding op het R&O gesprek;
- Workshops en trainingen organiseren als ‘Grip op je loopbaan’ en ‘Omgaan met pensioen’;
- Een persoonlijk ontwikkelbudget van € 500,- gericht op de volgende stap in loopbaan (op te sparen over drie jaar) wat eventueel aangevuld kan worden vanuit het afdelingsbudget.

### Activiteiten specifiek voor obp

- Functieplattegrond ontwikkelen die medewerkers zicht geeft op andere functies obp, inclusief locatie en aantallen;
- Een ‘Dag van Inspiratie’ organiseren voor obp, tweejaarlijks aangevuld met ‘Gluren bij de Buren’ met als doel blik van medewerkers op mogelijkheden te vergroten;
- Een structureel inspiratieprogramma organiseren voor obp tot en met schaal 9 met een doorlooptijd van tien maanden;
- Mentoringprogramma opzetten voor obp met interesse voor een externe functie, waarbij hr een laagdrempelige makelaarsfunctie vervult;
- Een leergang ontwikkelen voor tactische managers om hun leidinggevende vaardigheden te vergroten;
- Stages mogelijk maken voor oriëntatie en loopbaanondersteuning;
- Detacheren van medewerkers om de drempel om iets anders uit te proberen te verlagen;
- Een piekteam vormen met ontslag bedreigde medewerkers voor oriëntatie op ander werk en voor het vervullen van tijdelijke vacatures.

### Innoveren maakt in beweging komen noodzakelijk

Wanneer universiteiten, faculteiten of andere organisatieonderdelen innovaties doorvoeren, vraagt dat stappen in de ontwikkeling van medewerkers om het werk goed te kunnen blijven doen. Het maakt de veranderingen concreet en urgentie voelbaar. Universiteiten voeren onder meer de volgende acties uit voor het doorvoeren van innovaties in de organisatie en werkprocessen:

- Medewerkers informeren over de veranderingen en benoemen van benodigde competenties per functie.
- Medewerkers stimuleren en faciliteren zich te verdiepen en te ontwikkelen:
  - in de richting waarin de huidige functie zich ontwikkelt, of
  - voor een andere functie binnen of buiten de universiteit.
- Medewerkers ondersteunen in hun beweging door:
  - ondersteuning te bieden bij opstellen LinkedInprofiel, solliciteren, etc;
  - loopbaanondersteuning en oriëntatiemogelijkheden te bieden;
  - medewerkers (tijdelijk) te detacheren om de drempel van een overstap te verlagen;
  - outplacementtrajecten aan te bieden als (her-)plaatsing binnen de universiteit niet mogelijk is.

De geïnterviewden geven aan dat meer beweging gewenst is en dat in de praktijk nog te weinig gebruik wordt gemaakt van de aangeboden activiteiten. Zij benoemen hiervoor meerdere oorzaken.

### Weinig gebruik van de faciliteiten universiteit

- Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de beschikbare mogelijkheden voor ontwikkeling;
- Er is angst of twijfel over de eigen capaciteiten om zich te ontwikkelen;
- Er is een hoge 'structuurbehoefte' onder een aantal medewerkers. Bij verplaatsing is er een hoger risico op ziekteverzuim;
- In een aantal gevallen is scholing afgewezen vanwege onvoldoende geormerkte budget.

### Weinig gebruik ontwikkelbudget cao

- Geen gericht beleid om zich te ontwikkelen;
- Het ontbreken van urgentie bij de medewerker en leidinggevende;
- Medewerkers hebben geen zicht op de mogelijkheden om zich te oriënteren en te ontwikkelen.

### Weinig ruimte in gesprek met leidinggevende

Het wordt door de geïnterviewden belangrijk gevonden dat de leidinggevende het belang inziet van een goed gesprek over ontwikkeling en de urgentie inziet van het faciliteren en stimuleren van ontwikkelactiviteiten en mobiliteit. De leidinggevende (en ook weer zijn/haar leidinggevende) vervult namelijk een belangrijke rol in de ontwikkeling van de medewerkers. De rol van de leidinggevende van obp in de lagere functieschalen is vaak nog top-down gericht en soms ook door medewerkers als een drempel ervaren om zich verder te ontwikkelen. Bijvoorbeeld doordat de leidinggevende bang is dat het 'beste paard' vertrekt en een niet ingewerkte kracht terugkomt.

## *Impuls aan versterken employability vanuit SoFoKleS*

De aanknopingspunten **weten, kunnen, willen** kunnen de helpen de focus en interventies op employability te versterken. Weten, kunnen en willen beïnvloeden elkaar in positieve zin maar ook in negatieve zin. Als er weinig aandacht is voor urgentie (weten) dan is het waarschijnlijk dat het gebruik van aangeboden faciliteiten achter blijft. Als de geboden mogelijkheden niet passend zijn dan is de motivatie (willen) vaak ook lager en de drempel hoger om er gebruik van te maken.

Op basis van de verkenning signaleren we dat veel van de activiteiten van universiteiten zich richten op kunnen, en minder nog op weten en willen. Mogelijk zijn er onbenutte kansen op deze vlakken.

Bijvoorbeeld door de noodzaak breder te bespreken, of meer aandacht te geven aan het belang van het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. SoFoKleS vindt het belangrijk om een impuls te geven aan het versterken van employability van het ondersteunend beheerspersoneel en zet dan ook in op 'weten'.

Uit de telefonische gespreksrondes is gebleken dat er behoefte is aan het met elkaar in kaart brengen van lopende en toekomstige ontwikkelingen die direct impact hebben op obp-clusters en gevraagde competenties. Daarom gaat SoFoKleS ervaringen en instrumenten van binnen en buiten de sector delen die bruikbaar zijn in de praktijk om de employability van obp te versterken. SoFoKleS organiseert in het najaar van 2018 hiervoor een werkconferentie met als doel handreikingen te bieden om te investeren in de ontwikkeling van de employability van obp en perspectieven te bieden qua ontwikkeling van functie en qua mogelijkheden om hieraan verder invulling te geven.