

Evaluatie cao-afspraken loopbaanadvies

Stand van zaken 2018

Karin Jettinghoff
Joke Dekker



Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	2
1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doelstelling	5
1.3 Methode van onderzoek	5
1.4 Leeswijzer	6
2 Hoe is loopbaanadvies georganiseerd?	7
2.1 Hoe is loopbaanadvies belegd?	7
2.2 Hoe worden medewerkers gefaciliteerd?	8
2.3 Informeren van medewerkers over deze dienst	9
2.4 Verbeterpunten	9
3 Belang en gebruik van loopbaanadvies	12
3.1 Belang van loopbaanadvies	12
3.2 Gebruik van loopbaanadvies	12
4 Gebruik van programma van eisen	16
5 Loopbaanadvies en –ontwikkeling verder stimuleren	19
5.1 Overige voorzieningen en activiteiten voor loopbaanontwikkeling	19
5.2 Plannen en wensen voor vervolgactiviteiten	20
5.3 Inbedding in beleid over duurzame inzetbaarheid	21
5.4 Aandacht voor loopbaanadvies in het Lokaal Overleg	21

Samenvatting en conclusies

In opdracht van cao-partijen heeft SoFoKleS eerder een programma van eisen opgesteld voor een professioneel loopbaanadvies. Dit programma van eisen is sinds 2014 beschikbaar. Sociale partners vinden loopbaanadvies nog steeds belangrijk en hebben SoFoKleS gevraagd om een evaluatie uit te voeren naar het gebruik van het programma van eisen in brede zin. De doelstellingen van de evaluatie zijn om een kwalitatief beeld te krijgen van:

- De ontwikkeling in het gebruik van loopbaanadvies.
- Het gebruik van programma van eisen door universiteiten ter verbetering van de kwaliteit van loopbaanadvies.
- Inspanningen van universiteiten (los van het programma van eisen) om de kwaliteit van hun loopbaanadvies te verbeteren.
- Wat universiteiten nodig hebben om het gebruik en de kwaliteit van loopbaanadvies verder te bevorderen.

Om de doelstellingen te realiseren zijn interviews gehouden met 14 HR-vertegenwoordigers en 13 leden Lokaal Overleg van universiteiten en de KNAW. Ook is een interactieve bijeenkomst met 15 HR-verantwoordelijken en loopbaanadviseurs georganiseerd om te reflecteren op de resultaten uit de interviews. De uitkomsten zijn verwerkt in deze rapportage. Het geeft een beeld hoe de geïnterviewde HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg tegen dit onderwerp aankijken. Wat zijn hun indrukken en welke signalen horen zij vanuit de organisatie?

Hieronder staan de conclusies van de evaluatie aan de hand van bovengenoemde doelstellingen.

Gebruik van loopbaanadvies

De algemene indruk op basis van beschikbare cijfers en het oordeel van de HR-vertegenwoordigers is dat het gebruik van loopbaanadvies door medewerkers in de afgelopen jaren redelijk stabiel is gebleven of is toegenomen. Mogelijke verklaringen voor een piek of dip in de cijfers kan worden toegeschreven aan specifieke gebeurtenissen in dat jaar (bijvoorbeeld een reorganisatie, het opheffen van het loopbaancentrum, bepaalde events omtrent loopbaan en ontwikkeling die toen hebben plaatsgevonden). Mogelijke verklaringen in toename van het gebruik van loopbaanadvies zijn dat er meer aandacht voor is, promovendi zich meer bewust zijn dat een carrière in de wetenschap niet voor iedereen is weggelegd en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Bekendheid met loopbaanadvies

Het algemene beeld is dat medewerkers en leidinggevenden nauwelijks op de hoogte zijn van het recht op loopbaanadvies uit de cao. Aandachtspunt is om medewerkers en leidinggevenden via verschillende kanalen te blijven informeren over de dienstverlening van de universiteiten omtrent loopbaanadvies en de cao-afpraak hierover.

Doelgroepen

Doelgroepen die vooral gebruik maken van loopbaanadvies zijn divers. Bij het wetenschappelijk personeel (wp) gaat het vooral om de promovendi en soms ook de postdocs. Dit is volgens geïnterviewde HR-vertegenwoordigers ook wel een logische groep gezien hun tijdelijke aanstelling en hun beperkte kansen op een carrière binnen de wetenschap. Bij het ondersteunend en beheerspersoneel (obp) is het beeld divers. In sommige gevallen is er een bepaalde groep binnen het obp te onderscheiden (bijvoorbeeld het lager en middenkader, de secretaresses, de administratief medewerkers, of onderdelen waar een reorganisatie is geweest), maar in andere gevallen niet.

Cijfers

De beschikbare cijfers over het gebruik van loopbaanadvies zijn beperkt. Acht instellingen hebben (deels) informatie kunnen geven over het gebruik van loopbaanadvies door medewerkers in de periode 2013 t/m 2017. De cijfers hebben hun beperkingen en zijn onderling niet altijd goed vergelijkbaar. Het gebruik van deze dienst wordt doorgaans niet afgezet tegen het totaal aantal medewerkers aan de universiteit in combinatie met de cao-afpraak over loopbaanadvies.

De instellingen die geen cijfers kunnen geven over het gebruik van loopbaanadvies, noemen als redenen dat ze dit (tot op heden) niet bijhouden (bijvoorbeeld vanwege tijdgebrek), of dat het lastig is om de cijfers hierover uit het systeem te krijgen.

Bevorderende en belemmerende factoren

Vanuit HR zijn diverse inspanningen ondernomen om het gebruik van loopbaanadvies te bevorderen. HR en leden Lokaal Overleg zijn over het algemeen tevreden over het gebruik van deze dienst, maar geven tegelijk aan dat er altijd wel ruimte is voor verbetering. In de inventarisatie zijn verschillende factoren genoemd die het gebruik van loopbaanadvies verder stimuleren of juist belemmeren.

Bevorderende factoren gebruik loopbaanadvies	Belemmerende factoren
<ul style="list-style-type: none"> • Blijvend communiceren en onder de aandacht brengen van de dienst via verschillende kanalen en een meer persoonlijke benadering. • Nood of dwang vanuit de omgeving om zich te blijven ontwikkelen, zorgt voor actie. • Loopbaanadvies integreren in beleid (bijv. formele gesprekkencyclus, DI-beleid) en breder aanbod (bijv. een loopbaanportaal waar het hele aanbod aan instrumenten en faciliteiten m.b.t. loopbaan en ontwikkeling te vinden is). • Loopbaan en ontwikkeling een onderdeel van de bedrijfscultuur laten zijn. • Afspraken over uitoefeningsduur van de functie voor obp in de nieuwe cao. • Allocatie van budget, fte en tijd voor deze dienst. • De dienst centraal financieren, zodat verantwoording dient te worden afgelegd over besteding en het onderwerp terugkerend op de agenda komt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onbekend met de mogelijkheden van loopbaanadvies aan de universiteit • Beeldvorming: loopbaanadvies is voor medewerkers van wie het dienstverband eindigt (bijvoorbeeld door afloop tijdelijk contract of reorganisatie) of die van functie/baan of werkgever willen veranderen. • Leidinggevend zien niet graag hun beste medewerkers vertrekken en kijken minder naar de langere termijn en het belang van de organisatie als geheel. • Door de hoge werkdruk heeft loopbaanadvies minder prioriteit. • Beperkte interne formatie om deze dienst te verzorgen. • Medewerkers die lang in dezelfde functie zitten, vinden het spannend om een stap te zetten. • Medewerkers die een goede rechtspositie en arbeidsvoorwaarden hebben bij de universiteit en dit niet snel bij een andere werkgever zullen vinden, zullen dit niet snel op willen geven. • Uitwisseling personeel tussen faculteiten is lastig (financiële en administratieve drempels). • Decentrale financiering: medewerkers dienen om toestemming te vragen bij hun leidinggevende en deze moet het ook kunnen bekostigen.

Gebruik van het programma van eisen

De meerderheid van de geïnterviewde HR-vertegenwoordigers is wel bekend met het programma van eisen, maar een beperkt deel heeft het programma van eisen ook actief gebruikt. Zes respondenten hebben het programma van eisen wel eens gezien of hebben er wel eens over gesproken, maar hebben er geen gebruik van gemaakt. De reden hiervoor is dat ze al conform het programma van eisen werken. Vier respondenten gaven aan dat zij het programma van eisen wel hebben gebruikt. Verder waren vier respondenten niet of pas recent bekend met het programma van eisen. Zij vinden het goed dat dit hulpmiddel er is en willen het gaan gebruiken in de toekomst.

Verder geven HR-verantwoordelijken aan dat het programma van eisen een instrument is dat zij bijvoorbeeld gebruiken op het moment dat zij ergens tegen aan lopen of als er iets verandert.

Suggesties voor verbetering en verspreiding

In de verdiepingsbijeenkomst gaven deelnemers de suggestie om het programma van eisen eerst te actualiseren voordat het opnieuw onder de aandacht wordt gebracht. Suggesties voor de aanpassing van het programma van eisen zijn:

- De inhoud van het programma van eisen actualiseren (o.a. titel die past bij de inhoud, voorbeelden actualiseren, tekst afstemmen op huidige stand van zaken en terminologie).
- Het document presenteren als een soort checklist waarin kort en bondig de tips en adviezen staan weergegeven.
- De vormgeving bij voorkeur als een aan te passen, zodat dit een meer levend document wordt.

Het algemene beeld is dat men het goed vindt dat er een aantal basisvoorwaarden voor loopbaanadvies zijn die gebruikt kunnen worden om de eigen dienstverlening tegen het licht te houden en waar mogelijk te verbeteren. Het instrument helpt ook om de opdrachtgeversrol beter te vervullen op het moment dat loopbaanadvies wordt uitbesteed. Aandachtspunten zijn: hoe zorg je ervoor dat het programma van eisen actueel blijft en dat het onder de aandacht blijft van HR zodat zij het op gewenste momenten erbij kunnen pakken.

Bevorderen van kwaliteit loopbaanadvies

Naast het gebruik van het programma van eisen zijn in de interviews andere activiteiten naar voren gekomen die HR neemt om de kwaliteit van loopbaanadvies te bevorderen. Voorbeelden zijn:

- Op centraal niveau in kaart brengen, opbouwen en onderhouden van een netwerk of pool van externe loopbaanadviseurs waarmee wordt samengewerkt. Soms betreft dit een soort makelaarsfunctie waarbij HR de externe loopadviseurs/-bureaus selecteert en daarbij let op de kwaliteit en aansluiting bij de behoeften van de universiteit.
- Op centraal niveau een verwijzfunctie instellen voor een intakegesprek met medewerkers om de vraag scherp te krijgen en op basis daarvan de medewerkers te matchen met één van externe loopbaanadviseurs uit hun netwerk of pool.
- Loopbaanadviestrajecten niet uitbesteden aan grote externe bureaus vanuit de gedachte dat de loopbaanadviseurs willen weten met welke personen ze zaken doen en dat ze deze personen ook direct kunnen benaderen.
- Een beschrijving maken van het gehele proces met allerlei documenten als hulpmiddel om de HR-adviseurs in de faculteiten en diensten te ondersteunen.

Gewenste ondersteuning

In de interviews en de verdiepingsbijeenkomst hebben verschillende HR-verantwoordelijken voor loopbaanadvies en loopbaanadviseurs de wens uitgesproken om een netwerk op te zetten. Dit kan een netwerk zijn dat fysiek bij elkaar komt en/of een digitaal netwerk.

Andere wensen die naar voren zijn gekomen, betreffen:

- Het beschikbaar stellen van bepaalde instrumenten voor loopbaanadvies (zoals een digitaal portaal) voor de hele sector. Zo hoeven universiteiten niet ieder voor zich het wiel uit te vinden.
- Best practices verzamelen in een databank waar alle universiteiten toegang toe hebben. Hiermee is een begin gemaakt tijdens de verdiepingsbijeenkomst met HR waarin deelnemers hebben uitgewisseld over de vragen Wat waren succesvolle activiteiten m.b.t. loopbaanoriëntatie-/begeleiding van medewerkers? En welke activiteiten hebben niet goed gewerkt? Een netwerk voor HR-verantwoordelijken voor loopbaanadvies en loopbaanadviseurs zou deze uitwisseling verder vorm kunnen geven.
- Een database opzetten met contactpersonen op het gebied van loopbaanadvies bij de verschillende universiteiten. In deze behoefte is deels voorzien. Deelnemers aan de verdiepingsbijeenkomst hebben op hun verzoek een deelnemerslijst ontvangen met naam, e-mailadres en universiteit.

1 *Inleiding*

Hoe staat het anno 2018 met het gebruik en de kwaliteit van loopbaanadvies aan universiteiten? Deze vraag staat centraal in de evaluatie van de cao-afspraken over loopbaanadvies.

1.1 *Aanleiding*

Een goede ondersteuning voor de medewerkers bij het ontwikkelen en realiseren van hun loopbaanplannen is belangrijk. Het draagt bij aan het vergroten van hun kansen op de interne en externe arbeidsmarkt. Om dit te faciliteren, is in de cao Nederlandse Universiteiten (NU) het recht op periodiek loopbaanadvies vastgelegd. Medewerkers met een dienstverband voor bepaalde tijd van twee jaar of meer hebben het recht om op kosten van de werkgever loopbaanadvies in te winnen bij een professionele organisatie. Medewerkers met een dienstverband voor onbepaalde tijd hebben minimaal eenmaal per vijf jaar recht op een loopbaanadviesgesprek met een deskundige op dit gebied.

Daarnaast is enkele jaren geleden in de cao NU 2011-2013 –in het kader van duurzame inzetbaarheid – een afspraak gemaakt voor het opstellen van een programma van eisen voor een professionele loopbaanscan. SoFoKleS is gevraagd om dit programma te ontwikkelen. Daarbij is het gehele traject van loopbaanadvies onder de loep genomen:

- de loopbaanscan,
- het loopbaantraject (inclusief advies en begeleiding), en
- de rol van de loopbaanadviseur ter versterking van het traject en het instrumentarium.

Het project bestond destijds uit een deskresearch, een enquête onder loopbaanadviseurs aan universiteiten, een aantal aanvullende interviews en een verdiepingsbijeenkomst met loopbaanadviseurs. In 2014 was het programma van eisen gereed en verspreid in de sector. Het dient als hulpmiddel voor universiteiten om de kwaliteit van hun loopbaanadvies onder de loep te nemen en bevat handreikingen om de kwaliteit van deze dienstverlening op peil te houden of verder te verbeteren.

Sociale partners vinden loopbaanadvies momenteel nog steeds een belangrijk onderwerp en hebben SoFoKleS gevraagd een evaluatie uit te voeren naar het gebruik van het programma van eisen in brede zin.

1.2 *Doelstelling*

Het doel van deze evaluatie is om een kwalitatief beeld te krijgen van:

- Hoe het staat met het gebruik van loopbaanadvies sinds de afronding van het vorige project uit 2013-2014.
- In hoeverre universiteiten het programma van eisen voor een professioneel loopbaanadvies hebben gebruikt ter verbetering van hun loopbaanadvies.
- Welke activiteiten en inspanningen universiteiten hebben genomen om het gebruik en de kwaliteit van hun loopbaanadvies te bevorderen.
- Wat universiteiten nodig hebben om het gebruik en de kwaliteit van loopbaanadvies verder te stimuleren en welke ondersteuning (vanuit SoFoKleS en cao-partijen) hierbij zou kunnen helpen.

1.3 *Methode van onderzoek*

Om de doelstellingen te realiseren zijn interviews gehouden met de HR en leden Lokaal Overleg en is een verdiepingsbijeenkomst georganiseerd voor HR-verantwoordelijken en loopbaanadviseurs.

Interviews met HR en Lokaal Overleg

Bij 13 universiteiten en de KNAW is een telefonisch interview gehouden met de HR-verantwoordelijke voor loopbaanadvies dan wel meest ingevoerde loopbaanadviseur. Daarnaast is bij 13 universiteiten een lid Lokaal Overleg geïnterviewd. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van maart t/m mei 2018. De interviews met HR waren bedoeld om te inventariseren hoe het sinds het vorige project staat met het gebruik van loopbaanadviestrajecten en van het programma van eisen. De interviews met de leden Lokaal Overleg

waren bedoeld om een indicatie te krijgen van de mate waarin loopbaanadvies een onderwerp is dat speelt op de universiteit. In de interviews kwamen de volgende onderwerpen aan de orde:

- De organisatie van loopbaanadvies voor medewerkers op de universiteit en hoe dit wordt gefaciliteerd.
- Het informeren van medewerkers over deze dienst en de toegankelijkheid van informatie hierover.
- De bekendheid met en het gebruik van loopbaanadvies aan de universiteit, inclusief ontwikkelingen hierin en verschillen tussen categorieën van personeel (bijv. wp en obp).
- De bekendheid met en het gebruik van programma van eisen voor een professioneel loopbaanadvies.
- Andere activiteiten en inspanningen ter bevordering van loopbaanontwikkeling van medewerkers universiteiten nemen.
- Aandacht voor loopbaanadvies in het Lokaal Overleg en hoe dit (indien gewenst) beter op de agenda te krijgen.
- Wat nog meer zou helpen om het gebruik en de kwaliteit van loopbaanadvies verder te stimuleren.
- De inbedding van loopbaanadvies in het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid van de universiteit.

Verdiepingsbijeenkomst met HR

Vervolgens is een interactieve bijeenkomst met HR-verantwoordelijken en loopbaanadviseurs georganiseerd om te reflecteren op de resultaten uit de interviews. Deze bijeenkomst heeft plaatsgevonden op 11 september 2018 en is bijgewoond door 15 HR-verantwoordelijken voor loopbaanadvies en loopbaanadviseurs van 11 instellingen. Het voorprogramma bestond uit kennismaking en uitwisseling van ervaringen aan de hand van de vragen: Wat waren succesvolle activiteiten m.b.t. loopbaanoriëntatie-/begeleiding van medewerkers? En welke activiteiten hebben niet goed gewerkt? In het hoofdprogramma zijn de resultaten uit de interviews gepresenteerd en samen met de deelnemers verdiept. Er is ingegaan op het gebruik van het programma van eisen suggesties voor verbetering en verdere verspreiding in de sector. Tevens is het gebruik van loopbaanadvies als dienst en factoren die dit bevorderen dan wel belemmeren aan de orde gekomen. Daarnaast heeft prof. dr. Beatrice van der Heijden (Radboud Universiteit) een interactieve presentatie gegeven over de impact van duurzame inzetbaarheid op de dienstverlening van de loopbaanprofessional en over de rol van de medewerker en leidinggevende hierin.

Regieteam

Het project is begeleid door een regieteam, bestaande uit Dicky Tamminga (senior adviseur Talentontwikkeling, RUG) en Marthy Schuurman (bestuurder Onderwijs en Onderzoek, FNV). Met hen is gedurende de verschillende fasen van het project afgestemd, onder meer over de te interviewen personen, de interviewleidraden, de uitkomsten van de interviews, de deelnemers en opzet voor de bijeenkomst met loopbaanadviseurs en de rapportage. Dicky Tamminga was namens het regieteam ook aanwezig bij de verdiepingsbijeenkomst met HR.

1.4 Leeswijzer

In het vervolg van deze rapportage worden de uitkomsten van deze verkenning besproken. Het geeft een beeld hoe de geïnterviewde HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg tegen dit onderwerp aankijken. Wat zijn hun indrukken en welke signalen horen zij vanuit de organisatie? Eerst staat beschreven hoe loopbaanadvies is georganiseerd (hoofdstuk 2). Vervolgens gaan we in op de aandacht voor en het gebruik van loopbaanadvies aan Nederlandse universiteiten (hoofdstuk 3). Daarna komt het gebruik van het programma van eisen voor een professioneel loopbaanadvies in de sector aan de orde (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 staat weergegeven wat wensen en plannen zijn om loopbaanadvies en –ontwikkeling van medewerkers in de sector verder te bevorderen.

2 *Hoe is loopbaanadvies georganiseerd?*

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe loopbaanadvies is georganiseerd binnen de universiteit. Is loopbaanadvies intern of extern belegd? Hoe worden medewerkers die loopbaanadvies willen inwinnen hierin gefaciliteerd? Hoe worden medewerkers geïnformeerd over de mogelijkheden binnen de universiteit om een loopbaanadviestraject te volgen? Hoe is de toegankelijkheid van deze informatie en hoe zou deze verder verbeterd kunnen worden?

2.1 *Hoe is loopbaanadvies belegd?*

In de interviews met HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg is nagegaan of universiteiten zelf loopbaanadviestrajecten voor medewerkers verzorgen of dat zij dit uitbesteden aan externe aanbieders. Net als in het vorige onderzoek blijken verschillende varianten voor te komen:

1. Universiteiten die loopbaanadvies hebben uitbesteed aan externe partijen (n=6).
2. Universiteiten met een combinatie van interne en externe loopbaanadviseurs (n=4). Meestal begeleiden de interne loopbaanadviseurs de kortlopende trajecten (maximaal 3 gesprekken) en worden de langere trajecten voor de meer complexe vragen begeleid door externe loopbaanadviseurs.
3. Universiteiten die zelf loopbaanadviseurs in dienst hebben die loopbaanadviestrajecten voor medewerkers verzorgen (n=3).
4. Universiteiten waarbij loopbaanadvies is ondergebracht bij een loopbaanadviesbureau dat een zelfstandige B.V. is, maar valt binnen de holding van de instelling (n=2). Het loopbaanadviesbureau verzorgt een groot deel van het loopbaanadvies binnen de universiteit, maar het is ook mogelijk om loopbaanadvies in te winnen bij externe aanbieders.

Organisatie van intern loopbaanadvies

Instellingen die loopbaanadvies (deels) intern hebben georganiseerd, hebben dit meestal op centraal niveau belegd bij daarvoor aangestelde loopbaanadviseurs. Deze adviseurs zijn bijvoorbeeld ondergebracht bij een intern loopbaancentrum, een expertisecentrum omtrent ontwikkeling of het bestuursbureau (HRM). Bij één instelling is dit decentraal belegd bij de HR-adviseurs van de faculteiten en diensten. Bij deze instelling is een aantal HR-adviseurs geschoold loopbaanadviseur. Zij kunnen hun collega HR-adviseurs ondersteunen. Daarnaast is hun manier van werken uitgewerkt in een proces met allerlei documenten als hulpmiddel voor de HR-adviseurs. Tevens kunnen zij de HR-beleidsadviseur op centraal niveau vragen om advies.

Organisatie van extern loopbaanadvies

Instellingen die loopbaanadvies (deels) uitbesteden, hebben dit op verschillende manieren georganiseerd. In sommige gevallen wordt gebruik gemaakt van een beperkt aantal externe loopbaanadviseurs. Er zijn bijvoorbeeld twee externe loopbaanadviseurs aangesteld voor een aantal dagen per week op locatie. Of er zijn afspraken gemaakt met een vaste aanbieder waar medewerkers zelf contact mee kunnen opnemen. In andere gevallen is een breed en gevarieerd aanbod van loopbaanadviseurs. De instelling beschikt bijvoorbeeld over een centrale pool en/of decentrale netwerken van externe loopbaanadviseurs met verschillende specialismen. Daarnaast mogen medewerkers soms ook zelf een loopbaancoach aandragen. Hiervoor is onder meer gekozen om goed aan te kunnen sluiten bij de individuele wensen van kandidaten en bij de diversiteit aan medewerkers.

De coördinatie van het uitbesteden van loopbaanadvies is meestal centraal belegd en bestaat bijvoorbeeld uit:

- Het in kaart brengen, opbouwen en onderhouden van een pool of netwerk van externe loopbaanadviseurs waarmee de instelling samenwerkt. Een universiteit heeft bijvoorbeeld een makelaarsfunctie ingesteld; de makelaar selecteert de externe aanbieders en let daarbij op de kwaliteit en op de aansluiting bij de behoeften van de universiteit.
- Het voeren van een intakegesprek met kandidaten voor loopbaanadvies om de vraag scherp te stellen en (indien nodig) op basis daarvan de kandidaat te matchen met een externe loopbaanadviseur. Dit wordt ook wel aangeduid als een verwijsfunctie.

Twee universiteiten geven aan loopbaanadviestrajecten niet uit te besteden aan grote externe bureaus, maar veelal met zzp-ers of loopbaanadviseurs van kleine bureaus. Zij vinden direct, persoonlijk contact met de

loopbaanadviseurs belangrijk en kiezen er bewust voor om alleen met adviseurs te werken die ze kennen “en niet met grote bureaus waar je mensen bij de voordeur aflevert”.

De invloed van organisatieontwikkelingen op hoe loopbaanadvies is belegd

Ontwikkelingen binnen de organisatie kunnen ertoe leiden dat loopbaanadvies anders wordt belegd. Aan twee universiteiten is door een reorganisatie het interne loopbaancentrum opgeheven. Bij de ene universiteit is loopbaanadvies extern belegd. “Het college heeft gezegd het belangrijk te vinden om dit als voorziening te faciliteren, maar dat ze dat niet allemaal zelf in huis te hoeven doen.” Bij de andere universiteit is gekozen voor een combinatie waarbij de kortere trajecten intern zijn belegd en de langere trajecten bij externe partijen.

Aan een andere universiteit staat loopbaan en mobiliteit sinds 2015 op de strategische agenda. Aanleiding was dat ze er voorheen reactief mee omgingen. Medewerkers werden naar externe aanbieders verwezen. Er was geen centraal loket en een duidelijke procedure ontbrak. “Dat wilden we meer kanaliseren, professionaliseren en meer proactief gaan aanbieden.” Deze universiteit heeft toen eigen loopbaanadviseurs aangesteld.

2.2 Hoe worden medewerkers gefaciliteerd?

Faciliteren in tijd

Het algemene beeld dat uit de interviews met HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg naar voren komt, is dat medewerkers een loopbaanadviestraject onder werktijd volgen. “Het is gewoon een onderdeel van je werk.” Enkele kanttekeningen die hierbij worden geplaatst:

- “We geven wel aan dat het in werktijd mag, maar we monitoren het niet. Dus dat weet ik niet. Ik denk dat het bij wetenschappers vaak zo zal zijn dat zij de tijd die zij nodig hebben om naar hun loopbaanadviseur te gaan later wel weer inhalen.”
- “Er zijn ook medewerkers die parttime werken en die ervoor kiezen om het traject te volgen op de dag dat ze niet werken, omdat ze niet willen dat het bekend is.”
- “Er zijn geen centrale regels voor het faciliteren van loopbaanadviestrajecten voor medewerkers. Dit wordt overgelaten aan de eenheden. Het is vaak een kwestie van individueel personeelsbeleid; hoe wil de decaan of faculteit waar iemand onder valt dit faciliteren.”
- “Tijd is momenteel een groot knelpunt. We zitten met een gigantische werkdrukproblematiek (structureel overwerk en verlofdagen niet op kunnen maken). Dan wordt zoiets als ontwikkeling en bijscholing pas interessant als er een heel rechtstreeks belang en effect aan zit (bijvoorbeeld daarna meteen kunnen doorstromen of toegang krijgen tot iets wat het leven makkelijker maakt).”

Faciliteren in geld

Daarnaast wordt loopbaanadvies doorgaans volledig gefinancierd door de werkgever. De trajecten worden betaald vanuit:

1. Centraal budget, zoals de decentrale arbeidsvoorwaardengelden of geoormerkt budget van de instelling. “Hiertoe besloten is, omdat het een cao verworvenheid is en dat mag je medewerkers niet weigeren.”
2. Decentraal budget, zoals het opleidingsbudget van de faculteiten en diensten, afdelingen of eenheden. Een geïnterviewde geeft aan dat ze dit doen om eigenaarschap en commitment bij leidinggevenden te stimuleren: “We willen dat de leidinggevende ook aan boord is en participeert en zich er verantwoordelijk voor voelt en zich er dus ook financieel aan committeert.”
3. Een combinatie van beide, bijvoorbeeld afhankelijk van type trajecten (centrale financiering bij outplacement en van werk naar werk en decentrale financiering in andere gevallen) of lengte van de trajecten (kortere trajecten met interne loopbaanadviseurs zijn centraal gefinancierd en langere trajecten met externe loopbaanadviseurs decentraal).

Loopbaanadvies zonder medeweten van de leidinggevende

Op een aantal universiteiten wordt het belangrijk gevonden dat medewerkers ook zonder medeweten van hun leidinggevende loopbaanadvies kunnen inwinnen. HR-vertegenwoordigers noemen als redenen bijvoorbeeld dat loopbaanadvies een recht is van de medewerker, dat de vakbonden dit belangrijk vinden en dat er soms ook redenen voor zijn dat medewerkers hier buiten medeweten van anderen gebruik van willen maken. “Als

bijvoorbeeld de reden is dat een medewerker niet met zijn leidinggevende overweg kan en daarom een loopbaantraject wil, dan is het lastig om dit met de leidinggevende te bespreken. We willen dat niet een belemmering laten zijn.”

Andere universiteiten leggen meer de nadruk op transparantie en openheid richting de leidinggevende. De HR-vertegenwoordigers geven bijvoorbeeld aan dat (loopbaan)ontwikkeling een gespreksonderwerp of wederzijdse verantwoordelijkheid is tussen medewerker en leidinggevende. *“Het is belangrijk dat medewerkers hun wensen en behoeften kunnen aangeven bij hun leidinggevende. Mochten medewerker en leidinggevende er samen niet uitkomen, dan kan de medewerker terecht bij de P&O-adviseur.”* Een ander argument is dat de afdeling ook voor de kosten opdraait en akkoord moet geven op de aanvraag.

2.3 Informeren van medewerkers over deze dienst

Het informeren van medewerkers over loopbaanadvies als dienst verloopt via verschillende kanalen. De meeste universiteiten hebben informatie op intranet. Ook heeft een aantal universiteiten een eigen loopbaanportaal (of is daar mee bezig) waar medewerkers onder meer informatie over loopbaanadvies kunnen vinden.

Andere communicatiekanalen waarin deze faciliteit onder de aandacht van medewerkers wordt gebracht, zijn:

- Nieuwsbrieven, posters, per mail of via een flyer.
- Andere evenementen rond loopbaan en ontwikkeling (zoals de career week en bijeenkomsten van het promovendinetwerk).
- Andere activiteiten vanuit HR centraal (zoals workshops, presentaties, lunchbijeenkomsten, inlooppreekuur).
- Tijdens de introductie voor nieuwe medewerkers.
- Via leidinggevende, personeelsadviseur, bedrijfsmaatschappelijk werk of arbo-arts.
- Via medewerkers die een traject hebben gevolgd en dit delen met hun collega's (mond op mond reclame). *“Als er iemand uit een bepaalde afdeling zo'n traject heeft gevolgd, dan komen er ineens meerdere mensen van die afdeling voor loopbaanadvies.”*
- De jaargesprekscyclus waarin loopbaan en ontwikkeling een vast onderwerp is.

In verschillende interviews komt naar voren dat de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers in de communicatie over deze dienst wordt benadrukt. Een geïnterviewd lid Lokaal Overleg plaatst hier een kanttekening bij: *“Kun je dat van alle categorieën personeel in dezelfde mate verwachten? Ze gaan heel erg uit van de hoogopgeleide wetenschappers en docenten die het allemaal heel goed zelf kunnen regelen. Daar kun je trouwens ook wel de nodige vraagtekens bij zetten, gezien de hoge werkdruk.”*

2.4 Verbeterpunten

Hoe kunnen de informatievoorziening en toegankelijkheid van informatie verder worden verbeterd? Geïnterviewde HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg doen hiervoor verschillende suggesties.

Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker

De Resultaat en Ontwikkelcyclus (R&O-cyclus) wordt over het algemeen gezien als een belangrijk instrument om de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers te bevorderen. Een geïnterviewde zegt hierover: *“Het R&O-gesprek is de ruggengraat van het hele HR-instrumentarium omtrent duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, loopbaan, en dergelijke.”*

In de praktijk blijkt hier doorgaans nog wel ruimte voor verbetering. Er zijn de nodige verschillen in hoe het jaargesprek verloopt. De kwaliteit van de gesprekken wordt volledig bepaald door de leidinggevende en de medewerker. *“Sommige leidinggevendes bieden alle ruimte en gaan zelf het gesprek aan met hun medewerkers over hun ontwikkeling en loopbaan. Andere bieden daar geen ruimte voor.”* En medewerkers vinden het soms best spannend om hun ontwikkeling en loopbaan met hun leidinggevende te bespreken. In de interviews met leden Lokaal Overleg wordt ook gewezen op de afhankelijkheidsrelatie, de hoge werkdruk

en dat leidinggevenden wv carrière maken op andere incentives dan hun leidinggevende capaciteiten. *“Er kan dan toch sprake zijn van een bepaalde willekeur en de gunfactor.”*

De R&O-gesprekken zouden beter benut kunnen worden, bijvoorbeeld door:

- Loopbaan en ontwikkeling een standaard onderwerp van gesprek te laten zijn (inbedding). *“Door de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers consequent in ieder gesprek aan de orde te stellen, blijft er aandacht voor.”*
- Medewerkers (indien relevant) te attenderen op de mogelijkheid om loopbaanadvies in te winnen.
- Medewerkers en leidinggevenden in trainingen handreikingen hiervoor aan te bieden.
- Medewerkers bijvoorbeeld jaarlijks een soort check te laten doen waarna zij - als daartoe aanleiding bestaat - worden doorverwezen naar een traject van loopbaanbegeleiding.
- Ze frequenter te voeren. *“Heel veel leidinggevenden hebben hooguit eens per jaar zo’n soort gesprek. Ik adviseer altijd om minimaal vier keer per jaar een soort voortgangsgesprek te houden met medewerkers.”*
- Ze onder technische gespreksleiding van P&O te laten plaatsvinden. De P&O-functionaris bereidt samen met de leidinggevende de gesprekken voor, plant de gesprekken in, is als een soort technische gespreksleider bij de gesprekken aanwezig en neemt de verslaglegging voor diens rekening.
- Meer mogelijkheden te geven voor 360 graden feedback.

Informatievoorziening en communicatie

Ander belangrijk aandachtspunt is het via verschillende kanalen onder de aandacht blijven brengen van loopbaanadvies bij de medewerkers, leidinggevenden en P&O-adviseurs om hen te informeren over het nut en belang van loopbaan & ontwikkeling en hen te enthousiasmeren en stimuleren om dit aanbod te gebruiken dan wel onder de aandacht te brengen. Kanttekening hierbij is dat er een plafond zit aan wat je kunt bereiken via nieuwsbrieven en mailings en dat je moet waken voor een overload aan informatie.

Concrete plannen en ideeën van HR-vertegenwoordigers en suggesties van leden Lokaal Overleg zijn bijvoorbeeld:

- Medewerkers meer persoonlijk benaderen. Medewerkers die zich op een bepaald punt in hun loopbaan bevinden meer gericht aanschrijven. Dat kost meer tijd, maar de verwachting is dat dit effectiever is.
- Spreekuren bij faculteiten te organiseren om dichterbij medewerkers te zitten.
- Deze dienst promoten via een banner op de informatieschermen in gebouwen van de universiteit.
- Het (periodiek) op intranet plaatsen van testimonials van medewerkers die door loopbaanadvies een andere invulling hebben gegeven aan hun functie of een andere baan hebben gevonden.
- De belangrijkste spelers/stakeholders (leidinggevenden en P&O-adviseurs) informeren over het nut en de noodzaak van loopbaanadvies en hen te vragen als ambassadeur. *“Zij moeten het uiteindelijk aan de man brengen.”*
- De HR-adviseurs trainen *“om hun rol van eerstelijns adviseur goed te kunnen vervullen en waar nodig te verwijzen naar de tweede lijn”* of een workshop ontwikkelen voor P&O-adviseurs over hoe ze medewerkers en leidinggevenden kunnen coachen op het gebied van ontwikkeling en loopbaan.
- Werven van een nieuwe medewerker die als ambassadeur gaat optreden en een gezicht gaat geven aan loopbaan en ontwikkeling en de faciliteiten die er zijn op dit gebied.
- Een communicatieadviseur in te schakelen. *“Loopbaanadviseurs hebben genoeg specialistische kennis op het gebied van loopbanen. Maar hoe je dat het beste onder de aandacht brengt van mensen? Dat is een ander vak.”*
- Informatie op intranet toegankelijker maken, zorgen dat het er goed en duidelijk staat, meer geïntegreerd is en dat de beschikbare instrumenten beter worden ontsloten.
- Het aanschaffen van een loopbaanportaal waar medewerkers het hele aanbod aan instrumenten en faciliteiten kunnen vinden met betrekking tot hun loopbaan en ontwikkeling.

Beeldvorming

In verschillende interviews komt naar voren dat loopbaanadvies vaak wordt gezien als een dienst voor medewerkers die van functie of werkgever willen veranderen of van wie het dienstverband eindigt (bijvoorbeeld door aflopen tijdelijk contract of reorganisatie). Dit terwijl loopbaanadvies ook bedoeld is voor

medewerkers om stil te staan bij hun huidige functie. Hoe functioneer ik? En hoe wil ik me verder ontwikkelen? Het is van belang om in de communicatie een goed beeld te geven van de doelgroep voor loopbaanadvies.

Cultuur

Daarnaast zouden loopbaan en ontwikkeling meer onderdeel kunnen zijn van de bedrijfscultuur. Dit vraagt om een cultuuromslag. *“Als medewerkers over hun werk praten, dan hebben ze het eigenlijk nauwelijks over dit soort aspecten. De prioritering van dit onderwerp is een stuk lager dan bijvoorbeeld publiceren, subsidies binnen halen voor onderzoek en onderwijs geven.”*

Faciliteren van loopbaanadvies

Andere manieren om toegankelijkheid van deze dienst te bevorderen, zijn:

- Dat medewerkers geen toestemming meer hoeven te vragen van hun leidinggevende.
- Om medewerkers een persoonlijk budget te geven voor hun ontwikkeling en loopbaan.
- Meer variatie aanbrenge in vorm en omvang van loopbaanadvies, bijvoorbeeld door het aanbieden van een light traject (een keer een gesprek).
- Zorgen voor voldoende formatie (fte) voor het verzorgen van loopbaanadvies. *“Bij universiteiten is de duidelijkste taal toch de taal van het geld. Er moeten dus gewoon budgetten, fte’s en tijd aan gealloceerd worden.”* In een aantal interviews is aangegeven dat de formatie (fte) voor het verzorgen van loopbaanadvies beperkt is. Dit blijkt uit de volle agenda’s van de loopbaanadviseurs. Hierdoor moeten ze bijvoorbeeld keuzes maken in wat ze eerst oppakken en wat op een later moment, of ze zijn vooral bezig met *“de winkel draaiende houden”*.
- Het verbeteren van de mogelijkheden voor uitwisseling van personeel tussen faculteiten. *“Als je hier eenmaal zit, dan is het qua loopbanen en mobiliteit binnen de universiteit moeizaam. Faculteiten zijn gigantische silo’s, dus even overstappen naar een andere faculteit is best moeilijk. Het is dezelfde werkgever, maar in de praktijk is dat ingewikkeld.”*

3 Belang en gebruik van loopbaanadvies

In dit hoofdstuk komen het belang en gebruik van loopbaanadvies aan universiteiten aan de orde.

3.1 Belang van loopbaanadvies

In de interviews met leden Lokaal Overleg zijn we nagegaan in hoeverre loopbaanadvies een onderwerp is dat leeft aan de universiteit. Hoe leeft het onder medewerkers en onder leidinggevendenden? In hoeverre stimuleert de werkgever zijn medewerkers om gebruik te maken van loopbaanadvies? En is de mate waarin het onderwerp leeft aan de universiteit volgens hen in de afgelopen jaren toegenomen of niet?

Volgens de geïnterviewde leden Lokaal Overleg besteedt de werkgever aandacht aan loopbaanadvies door het belang ervan te benadrukken en medewerkers te stimuleren en faciliteren om loopbaanadvies in te winnen. Dit is meestal niet terug te zien lager in de organisatie. Loopbaanadvies leeft niet echt onder medewerkers en leidinggevendenden. Als redenen worden vooral genoemd:

- Medewerkers die aan de universiteit werken, blijven daar graag werken. Wetenschappers hebben een academische carrière voor ogen. Loopbaanadvies gaat pas leven op het moment dat ze niet meer verder kunnen in de wetenschap.
- Door de hoge werkdruk heeft loopbaanadvies minder prioriteit.
- Loopbaanadvies wordt gezien als een instrument voor medewerkers die van functie of werkgever willen veranderen, niet goed functioneren of van wie het dienstverband eindigt (bijvoorbeeld door aflopen tijdelijk contract of reorganisatie). Medewerkers die goed functioneren en goed op hun plek zitten worden hierin minder gestimuleerd en aangemoedigd. *“Als leidinggevende wil je je hele goede mensen ook niet kwijt.”*

De vraag of de mate waarin loopbaanadvies leeft aan de universiteit in de afgelopen jaren toegenomen of niet vinden de leden Lokaal Overleg doorgaans moeilijk te beantwoorden. De meesten vermoeden dat aandacht voor loopbaanadvies is toegenomen. Hiervoor worden verschillende redenen genoemd, waaronder:

- De aandacht voor werkdruk die leidt tot de gedachte: Moet ik hier wel blijven werken?
- De vele tijdelijke contracten binnen de universiteit (o.a. promovendi, postdocs, docenten).
- Duurzame inzetbaarheid heeft prioriteit en er worden veel activiteiten georganiseerd.
- *“Door de reorganisatie zijn loopbaanadviestrajecten binnen de universiteit opgepakt.”*
- *“Door het aantrekken van de arbeidsmarkt probeert de werkgever meer een arbeidsmarktbeleid te voeren om medewerkers te behouden, binden en boeien.”*

Enkele leden verwachten dat de aandacht voor loopbaanadvies niet veel veranderd is of dat deze is afgenomen (bijvoorbeeld door opheffing van het loopbaancentrum of door het aantrekken van de arbeidsmarkt waardoor er banen genoeg zijn en er minder aandacht voor is).

3.2 Gebruik van loopbaanadvies

Naast aandacht voor loopbaanadvies is in de interviews met HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg gevraagd naar het gebruik van loopbaanadvies. In hoeverre zijn medewerkers aan de universiteit op de hoogte van de geboden mogelijkheden voor loopbaanadvies vanuit de cao? Hoeveel medewerkers hebben in de afgelopen jaren gebruik gemaakt van loopbaanadvies? Welke ontwikkeling is hierin waar te nemen? En welke groepen werknemers hebben vooral gebruik gemaakt van loopbaanadviestrajecten?

Bekendheid met cao-afpraak over loopbaanadvies

De algemene indruk is dat medewerkers doorgaans niet op de hoogte zijn van het recht op loopbaanadvies uit de cao (zie onderstaand kader). Ook een aantal geïnterviewde leden Lokaal Overleg geeft aan zelf niet bekend te zijn met deze afspraak in de cao. Het algemene beeld is dat maar weinig medewerkers en leidinggevendenden bekend zijn met de inhoud van de cao en de mogelijkheden die deze biedt. Een lid Lokaal Overleg geeft aan dat zij hier als vakbonden meer aandacht aan zouden kunnen besteden. *“Wij zijn degenen die de cao moeten kunnen uitleggen en vertellen wat je met de mogelijkheden kunt. Dat kan bijvoorbeeld tijdens personeelsbijeenkomsten. Deze worden nu vooral gehouden als er ergens een probleem is of een*

reorganisatie aankomt.” Een aantal universiteiten heeft het recht uit de cao wel expliciet op intranet gezet, maar de cao komt nauwelijks ter sprake. “*Het is niet iets waar medewerkers zich op beroepen.*” Er wordt meer uitgegaan van de behoefte van medewerkers.

Cao Nederlandse Universiteiten 2 juli 2016 tot en met 30 juni 2017 (artikel 6.5, lid 3 en 4):

3. *Aan iedere werknemer met een dienstverband voor bepaalde tijd van twee jaar of meer zal de gelegenheid worden geboden een loopbaanadvies in te winnen bij een professionele organisatie. De kosten van dit advies zijn voor rekening van de werkgever. Deze mogelijkheid zal op een zodanig tijdstip worden geboden dat de inhoud bruikbaar is voor een individueel begeleidingstraject, gericht op het vermeerderen van de kansen op de interne of externe arbeidsmarkt.*
4. *Iedere werknemer met een dienstverband voor onbepaalde tijd heeft minimaal eenmaal per vijf jaar recht op een loopbaanadviesgesprek zo mogelijk af te ronden met een advies over de loopbaanontwikkeling, te voeren met een op dit terrein deskundige.*

Ook zijn volgens de geïnterviewde HR-vertegenwoordigers lang niet alle medewerkers bekend met deze faciliteit die de universiteit biedt. Ondanks alle inspanningen zijn er altijd wel medewerkers die niet van het bestaan van loopbaanadvies op de hoogte zijn.

Gebruik van loopbaanadvies door medewerkers

Acht instellingen hebben iets kunnen vertellen over hoeveel medewerkers gebruik hebben gemaakt van loopbaanadvies (zie figuur 1). De cijfers hebben hun beperkingen en zijn onderling niet altijd goed vergelijkbaar. Er wordt bijvoorbeeld opgemerkt dat in het cijfer ook andere activiteiten zijn meegenomen (zoals coaching, re-integratiebegeleiding, een eenmalig adviesgesprek en opleidingsadvies) of dat alleen de centraal gefinancierde trajecten zijn meegerekend (en de decentraal gefinancierde trajecten niet). Verder worden de van werk naar werk trajecten soms wel meegerekend in de cijfers, soms niet en soms is dat niet duidelijk.

De vraag wat ze van deze aantallen vinden, vinden de geïnterviewde HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg lastig te beantwoorden. De algemene indruk is dat medewerkers hun weg naar deze faciliteit wel weten te vinden en dat men tevreden is over het gebruik (ook gezien de beschikbare capaciteit), maar dat er altijd wel ruimte is voor verbetering. Een geïnterviewde geeft bijvoorbeeld aan: “*Als ik naar mijn agenda kijk, kan het niet meer worden. Maar als we het nog actiever zouden aanbieden, dan zouden er nog meer vragen bovenkomen.*” Een enkeling is minder positief en vindt het percentage medewerkers dat gebruik maakt van loopbaanadvies beperkt. Het gebruik van deze dienst en de benodigde capaciteit hiervoor wordt doorgaans niet afgezet tegen het totaal aantal medewerkers aan de universiteit in combinatie met de cao-afspraken over loopbaanadvies.

De instellingen die geen cijfers kunnen geven over het gebruik van loopbaanadvies, noemen als redenen dat ze dit niet bijhouden, dat het lastig is om de cijfers hierover uit het systeem te krijgen, of dat ze dit voorheen niet in kaart hebben gebracht (bijvoorbeeld vanwege tijdgebrek) maar dat vanaf dit jaar wel in kaart willen gaan brengen.

Ontwikkelingen in het gebruik van loopbaanadvies

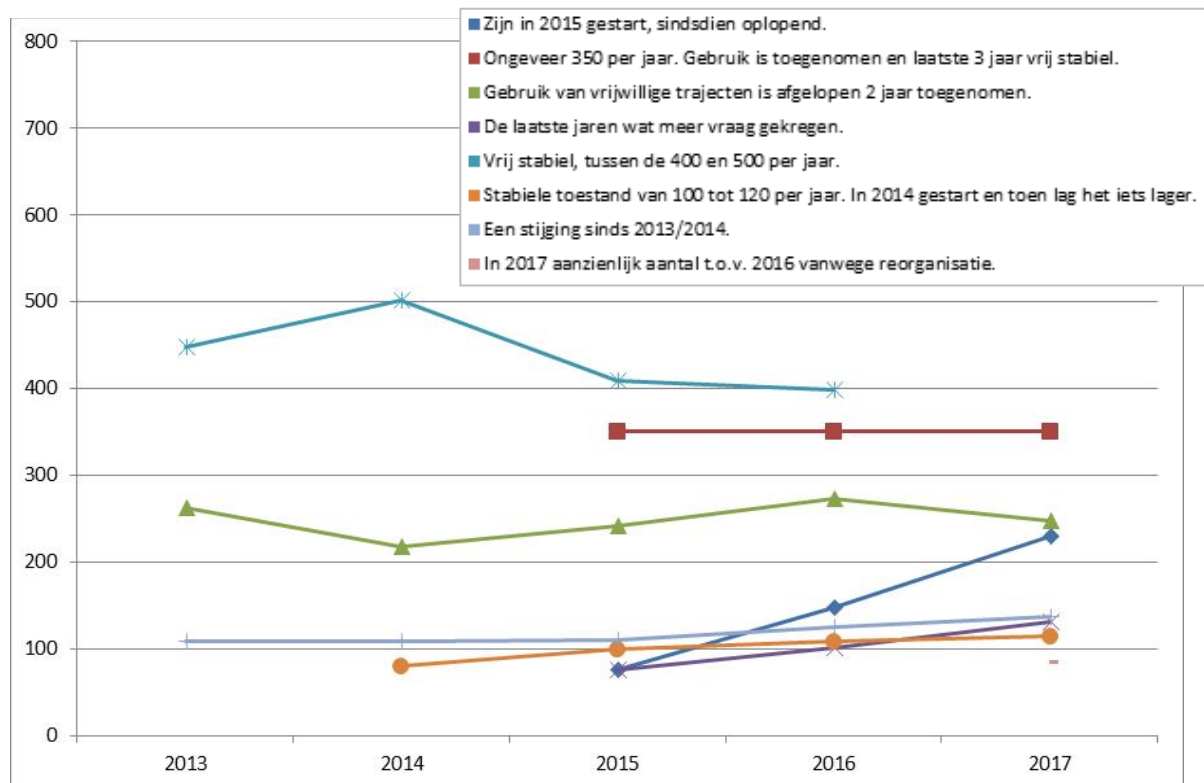
Over het algemeen hebben de HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg de indruk dat het gebruik van loopbaanadvies is toegenomen of redelijk stabiel is (zie figuur 1). Zij weten niet altijd wat de verklaring is voor deze ontwikkeling. Een piek of dip in een bepaald jaar kan doorgaans worden verklaard en wordt bijvoorbeeld toegeschreven aan een reorganisatie, het opheffen van het loopbaancentrum, dat er in dat jaar bepaalde events omtrent loopbaan en ontwikkeling hebben plaatsgevonden, of dat dit het eerste jaar was dat ze zijn gestart met het actief aanbieden van deze dienst.

Een mogelijke verklaring voor de toename in het gebruik van loopbaanadvies is dat er meer aandacht voor is. Loopbaanadvies wordt bijvoorbeeld meer gepromoot, medewerkers die goede ervaringen hebben vertellen dit door, of duurzame inzetbaarheid heeft prioriteit in het instellingsplan en de HR-agenda. “*Ook komen*

promovendi er steeds meer achter dat een carrière in de wetenschap niet voor iedereen is weggelegd. Er zijn niet genoeg plekken, dus ze zullen ook om zich heen moeten gaan kijken.”

Daarnaast worden ontwikkelingen op de arbeidsmarkt genoemd als verklaring voor veranderingen in het gebruik van loopbaanadvies. Enerzijds is de verwachting dat door het aantrekken van de arbeidsmarkt de behoefte en noodzaak voor begeleiding en ondersteuning van medewerkers met een tijdelijk contract afneemt. Anderzijds is de verwachting dat door het aantrekken van de arbeidsmarkt medewerkers met een vast contract minder bang zijn om mobiel te worden en de vraag naar loopbaanadvies juist zal toenemen.

Figuur 1: Cijfers van acht universiteiten over het gebruik van loopbaanadvies over de periode 2013-2017



Toelichting: Iedere lijn vertegenwoordigt ene universiteit. In de legenda staat kort de toelichting van de betreffende HR-vertegenwoordiger weergegeven. De cijfers hebben hun beperkingen en zijn onderling niet altijd goed vergelijkbaar.

Gebruik van loopbaanadvies door verschillende doelgroepen

Geïnterviewde HR-verantwoordelijken en leden Lokaal Overleg kijken hier vooral naar verschillen tussen wp en obp. Dit levert een divers beeld op. Een deel van de respondenten geeft aan dat het obp meer gebruik maakt van loopbaanadvies dan het wp. Een ander deel zegt juist dat het wp hier meer gebruik van maakt dan het obp. En sommigen hebben weer de indruk dat het gebruik door beide groepen ongeveer gelijk is.

Ten aanzien van het gebruik van loopbaanadvies door het wp is het algemene beeld dat vooral de promovendi en soms ook de postdocs gebruik maken van loopbaanadvies. Dit is volgens de respondenten ook wel logisch gezien hun tijdelijke aanstelling en hun beperkte kansen op een carrière binnen de wetenschap. Bij verschillende instellingen is de nodige aandacht voor deze groepen, bijvoorbeeld door het aanbieden van voorlichting, begeleiding en training.

De hogere functies binnen het wp maken minder gebruik van loopbaanadvies, omdat deze groepen volgens geïnterviewde HR-vertegenwoordigers vaak erg gespecialiseerd zijn in hun vakgebied en daarbinnen hun eigen (internationale) netwerk hebben waar ze gebruik van maken om op een andere plek terecht te komen. Het beeld is dat deze groep hierdoor minder loopbaanbegeleiding nodig heeft. Toch geeft ook een aantal HR-

verantwoordelijken aan dat ze misschien nog wel meer voor deze groep zouden kunnen betekenen. Een geïnterviewde zou in dat kader ook meer inzicht willen krijgen in hoe het komt dat wp minder gebruik maakt van loopbaanadvies. *“Sluiten we onvoldoende aan bij de vraag die het wp heeft? Weet het wp ons niet te vinden? Denkt het wp dat we hen niet kunnen helpen? Of lossen ze het zelf wel op?”*

Wat betreft het gebruik van loopbaanadvies door obp is het beeld divers. Soms blijkt dat het een zeer diverse groep is waar niet echt een bepaalde categorie uitspringt. In andere gevallen is er wel een bepaalde groep binnen het obp te onderscheiden die vooral gebruik maakt van loopbaanadvies, bijvoorbeeld het lager en middenkader (het hoger kader heeft dit minder nodig en komt er veel makkelijker zelf; de zelfredzaamheid is groter naarmate de functie hoger is), de groep secretaresses of administratief medewerkers, of bij bepaalde onderdelen waar een reorganisatie is.

In de interviews met HR-verantwoordelijken worden ook drempels genoemd voor obp om mobiel te worden:

- Het betreft vaak medewerkers met lange dienstverbanden, die lang in dezelfde functie zitten. Het is lang geleden dat ze voor het laatst hebben gesolliciteerd. Voor hen is het best spannend om een stap te zetten.
- Het betreft een categorie die veel zekerheid (ontslagbescherming) en goede voorwaarden heeft bij de universiteit. Dat is iets waar ze waarde aan hechten en wat ze niet snel zullen terugvinden buiten de universiteit.
- Het obp ervaart geen noodzaak om actief met de eigen loopbaan bezig te zijn. *“Nood of dwang zorgt op een bepaald moment voor actie. Het wp heeft een omgeving die het noodzakelijk maakt dat medewerkers zich blijven ontwikkelen; zij moeten bijvoorbeeld een basiskwalificatie halen en blijven op het gebied van onderzoek om te kunnen publiceren. Omdat er geen noodzaak is bij het obp om te bewegen en wanneer het ook niet wordt gestimuleerd vanuit het management, dan blijven medewerkers gewoon zitten.”*

De verwachting is dat er op termijn de vraag naar bepaalde obp-functies zal afnemen of zelf zal verdwijnen (bijvoorbeeld vanwege automatisering). Volgens enkele geïnterviewden is dit een aandachtspunt en zou de universiteit medewerkers moeten helpen om zich te ontwikkelen en bij of om te scholen, zodat ze ook andere mogelijkheden krijgen.

4 *Gebruik van programma van eisen*

In dit hoofdstuk staat het gebruik van het programma van eisen voor een professioneel loopbaanadvies centraal. Sociale partners hebben dit programma van eisen laten opstellen in het kader van eerdere cao-afspraken. In 2014 is het programma verspreid in de sector. In hoeverre hebben universiteiten hier gebruik van gemaakt? Wat vinden de geïnterviewde HR-vertegenwoordigers en leden Lokaal Overleg van het programma van eisen. En welke suggesties hebben zij om het programma van eisen beter geïmplementeerd te krijgen in de sector en het gebruik ervan te bevorderen?

4.1 *Gebruik van het programma van eisen*

Uit de interviews blijkt dat tien geïnterviewde HR-vertegenwoordigers bekend zijn met het programma van eisen voor een professioneel loopbaanadvies. Vier HR-vertegenwoordigers geven aan dat hun instelling ook actief gebruik heeft gemaakt van het programma van eisen, onder meer voor:

- Het werven nieuwe loopbaanadviseurs (opstellen wervingstekst, beoordeling van de kwaliteit).
- De inrichting pool van (loopbaan)coaches en het maken van afspraken met de coaches.
- Het opstellen van een HR-beleidsnotitie over duurzame inzetbaarheid (loopbaanadvies als onderdeel).
- In de discussie met loopbaanadviseurs over de vraag: Allemaal generalist of ook een specialisme?
- Bij vragen/verzoeken van loopbaanadviseurs over professionalisering (check of het past).
- Voor het bekijken van de mogelijkheden voor een loopbaanscan voor medewerkers.

Zes HR-vertegenwoordigers geven aan dat ze het programma van eisen wel eens hebben gezien of er wel eens over hebben gesproken, maar dat er aan hun universiteit niet actief gebruik van is gemaakt. De reden hiervoor is dat ze op hoofdlijnen reeds doen wat in het programma van eisen staat. Over het algemeen komt het overeen met hoe zij werken. Dat geldt onder meer voor de opzet van een loopbaanadviestraject, de borging van het intakegesprek, de invulling van trajecten, maatwerk in trajecten, het afstemmen van de trajecten met collega-adviseurs en andere HR-onderdelen, doorverwijzingen, de criteria waar een (interne of externe) adviseur aan dient te voldoen (zoals certificering van loopbaanadviseurs) en het evalueren van de trajecten.

Vier geïnterviewde HR-verantwoordelijken waren nog niet of pas sinds kort bekend waren met het programma van eisen. De betreffende HR-verantwoordelijken zijn niet zo lang werkzaam zijn in hun huidige functie (na het verschijnen van het programma van eisen). Zij vinden het goed dat dit instrument er is en willen er alsnog gebruik van gaan maken, bijvoorbeeld:

- Als hulp bij de aanschaf van een loopbaanscan.
- Als kwaliteitsnormen bij het inrichten van het nieuwe loopbaancentrum.
- Bij de evaluatie van externe aanbieders.
- Om te delen met de nieuwe (nog te werven) interne loopbaanadviseur en vervolgens afspraken te maken.

4.2 *Kanttekeningen bij het programma van eisen*

In de interviews zijn de volgende kanttekeningen geplaatst bij het programma van eisen:

- Het programma van eisen is strak en eisend geformuleerd en leest mogelijk badinerend voor een onderzoeksinstelling waar heel veel kennis & kunde aanwezig is.
- De associatie met de term “programma van eisen” is een soort checklist waar men aan dient te voldoen. Het document wekt niet die indruk en lijkt meer een verslaglegging van een inventarisatie van wat men op de verschillende universiteiten is tegengekomen.
- De status van het programma van eisen is onduidelijk. Is het een instrument waar alle universiteiten zich aan hebben geïmmiteerd? Of is het iets wat SoFoKleS heeft ontwikkeld en als instrument heeft aangeboden van als hulpmiddel zonder verplicht karakter?
- Voor instellingen die loopbaanadvies extern beleggen is het programma van eisen minder bruikbaar. Het bevat wel een hoofdstuk over extern aanbesteden, maar verder is het vooral gericht op instellingen die loopbaanadvies intern beleggen en organiseren. Er zit wel een hoofdstuk in over extern aanbesteden.

Suggesties voor de aanpassing van het programma van eisen uit verdiepingsbijeenkomst met HR

In de verdiepingsbijeenkomst met HR zijn de deelnemers met elkaar in gesprek gegaan over de vraag: Welke wensen hebben jullie voor de aanpassing van het programma van eisen (bijv. inhoudelijk, presentatie, vormgeving)?

Deelnemers gaven aan dat het programma van eisen uit 2014 is en dat het gewenst is om deze te actualiseren. Enkele suggesties t.a.v. de inhoud zijn:

- De titel “programma van eisen” vervangen door bijvoorbeeld “handreiking” of “leidraad”. Dit past beter bij de status van het document (inspiratiedocument voor universiteiten) en maakt het minder dwingend (moeten roept weerstand op).
- De voorbeelden uit het programma van eisen nalopen en (waar nodig) vervangen door meer recente. Er wordt bijvoorbeeld verwezen naar een netwerk van loopbaanadviseurs, maar dit bestaat niet meer.
- De tekst afstemmen op de huidige stand van zaken en terminologie, bijvoorbeeld in plaats van “uitbesteden van loopbaanadvies” de term “makelaarsfunctie” gebruiken.
- Het hoofdstuk over de loopbaanscan verbreden tot een hoofdstuk over het loopbaanportaal.

Beatrice van der Heijden benadrukte in haar presentatie het gebruik van gevalideerde instrumenten voor loopbaanadvies.

Wat betreft de presentatie hebben de deelnemers de wens uitgesproken dat het programma van eisen geen lijvig document is, maar het vorm te geven als een soort checklist waarin kort en bondig de tips en adviezen staan weergegeven. Uitgebreidere informatie kan eventueel als bijlage worden opgenomen.

Ten aanzien van de vormgeving merkten deelnemers op dat het momenteel een document is dat eenmalig wordt opgesteld en verspreid. Het zou mooi zijn als het aan te passen is, zodat het een meer levend document wordt.

4.3 Suggesties voor implementatie en gebruik

Een aantal geïnterviewde HR-verantwoordelijken en leden Lokaal Overleg heeft suggesties om het programma van eisen beter te implementeren in de sector en het gebruik ervan te bevorderen. Deze suggesties zijn:

- Het programma van eisen nogmaals opsturen en onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld door de resultaten van deze evaluatie te verspreiden via nieuwsbrieven en te plaatsen op de website van SoFoKleS.
- Het programma van eisen breder verspreiden in de sector, bijvoorbeeld onder de hoofden van loopbaancentra, HR-medewerkers op zowel centraal als decentraal niveau, vertegenwoordigers of leden van het Lokaal Overleg.
- Een werkgroep of netwerk opzetten voor HR-verantwoordelijken voor loopbaanadvies en loopbaanadviseurs voor uitwisseling van best practices en peer review. Dit bevordert samenwerking tussen universiteiten. “Als je in het land deel uit maakt van een netwerk van professionals, dan zijn dat eigenlijk je echte collega’s.”

Andere wensen en suggesties zijn:

- Contacten en uitwisseling met andere universiteiten om te horen waar zij mee bezig zijn, van elkaar te leren (bijvoorbeeld hoe je een loopbaanportaal opzet, of hoe je effectief initiatieven kunt opzetten om mobiliteit in de regio te stimuleren) en elkaar te stimuleren.
- Bepaalde instrumenten voor loopbaanadvies (zoals een digitaal portaal) voor de hele sector beschikbaar stellen, zodat universiteiten niet allemaal het wiel opnieuw hoeven uit te vinden. *“Als er bijvoorbeeld verschillende universiteiten enthousiast zijn over een bepaald zelf-onderzoeksinstrument, dan zouden deze universiteiten dit gezamenlijk kunnen aankopen (als één klant waardoor de kosten lager uitvallen).”*
- Best practices verzamelen in een databank waar alle universiteiten toegang toe hebben.

- Een database opzetten met contactpersonen bij de verschillende universiteiten op het gebied van loopbaanadvies. HR-verantwoordelijken en loopbaanadviseurs die te rade willen gaan bij een collega van een andere universiteit, kunnen via de database achterhalen wie ze daarvoor kunnen benaderen.

Suggesties voor implementatie en gebruik uit verdiepingsbijeenkomst met HR

In de verdiepingsbijeenkomst met HR zijn de deelnemers ook met elkaar in gesprek gegaan over de vraag: Welke wensen hebben jullie om het programma van eisen onder de aandacht te houden / verder te verspreiden?

Deelnemers gaven aan dat het wenselijk is om het programma van eisen eerst te actualiseren, alvorens deze opnieuw onder de aandacht te brengen. Er is al het nodige gebeurd aan de universiteiten op het gebied van loopbaanadvies. Universiteiten zitten met loopbaanadvies in fase 2.0. Daarnaast merken deelnemers op dat HR-verantwoordelijken en loopbaanadviseurs het programma van eisen pas gebruiken op het moment dat zij ergens tegen aan lopen of er iets verandert.

Tijdens de bijeenkomst was ruimte voor het uitwisselen van succesvolle activiteiten en activiteiten die niet goed lopen. Dit werd als waardevol ervaren. Deelnemers vonden het interessant om van elkaar te horen waarom bepaalde activiteiten succesvol waren of juist niet goed liepen. Verschillende deelnemers spraken de wens uit om een (fysiek of digitaal) netwerk op te zetten. In het verleden is dat er ook geweest, maar het is opgeheven wegens vertrek van leden naar een andere functie/werkgever en reorganisaties.

5 *Loopbaanadvies en –ontwikkeling verder stimuleren*

Naast loopbaanadvies trajecten voor medewerkers bieden universiteiten diverse andere personele voorzieningen en activiteiten aan om de loopbaanontwikkeling te stimuleren. In dit hoofdstuk staan deze andere personele voorzieningen en activiteiten beschreven (paragraaf 5.1). Tevens wordt ingegaan op verder wensen en plannen van HR-vertegenwoordigers om loopbaanadvies en -ontwikkeling verder te stimuleren (paragraaf 5.2). Als laatste komen aan de orde de inbedding van loopbaanadvies in het beleid rond duurzame inzetbaarheid van de universiteit (paragraaf 5.3) en de aandacht voor loopbaanadvies in het Lokaal Overleg (paragraaf 5.4).

5.1 *Overige voorzieningen en activiteiten voor loopbaanontwikkeling*

Welke andere personele voorzieningen en activiteiten bieden universiteiten aan om de loopbaanontwikkeling van medewerkers te stimuleren? In de interviews met HR en leden Lokaal Overleg zijn onder meer de volgende activiteiten genoemd:

- Het inrichten van een loopbaanportal waar medewerkers alle informatie over loopbaan en ontwikkeling kunnen vinden.
- Activiteiten aan om (bepaalde categorieën van medewerkers) te informeren en inspireren over mogelijkheden voor ander werk binnen de universiteit of een baan bij een andere werkgever. Enkele voorbeelden zijn:
 - Het organiseren van meeloopdagen om medewerkers mee te laten kijken bij een collega.
 - Het opzetten van een klussenbank of marktplaats voor de uitwisseling van projecten en klussen.
 - Het organiseren van evenementen (zoals een career week/day, loopbaan vierdaagse, career development speed dates) met lezingen, workshops en/of activiteiten gericht op de loopbaanontwikkeling van medewerkers en om hen in contact te brengen met andere werkgevers.
 - Samenwerking met andere (regionale) werkgevers om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen.
- Het aanbieden van trainingen, programma's, cursussen, workshops, trajecten en mentoring gericht op de loopbaanontwikkeling van (specifieke categorieën) medewerkers. Onderwerpen zijn onder meer: personal branding, netwerken, LinkedIn, oefenen van sollicitatiegesprekken, CV checken, ontwikkelen van transferable skills, en inzicht verkrijgen in Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik?
- Professionalisering van leidinggevenden waarbij ook aandacht is voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Ze krijgen bijvoorbeeld handvatten aangereikt voor het voeren van een gesprek met medewerkers over hun ontwikkeling en loopbaan.
- Professionalisering van medewerkers, waaronder de mogelijkheid voor medewerkers om onbeperkt allerlei online cursussen te volgen en een professionaliseringstraject voor junior docenten.
- Inspanningen om loopbaan en ontwikkeling meer aan de orde te laten komen in de R&O-gesprekken, bijvoorbeeld door in het gespreksformulier of -format vragen op te nemen over loopbaan en ontwikkeling en door leidinggevenden en (nieuwe) medewerkers een workshop of (online) training aan te bieden over het voeren van een R&O-gesprek en over het onderwerp loopbaan en ontwikkeling.
- De introductie van een individueel carrièrebudget van 500 euro per jaar vrij te besteden aan iets wat de eigen arbeidsmarktpositie verbetert. Medewerkers mogen het jaarlijkse bedrag ook opsparen tot een maximum van 1.500 euro.
- Een waaier voor leidinggevenden waarin staat aangegeven welke activiteiten op gebied van loopbaan en mobiliteit zij hun medewerkers kunnen aanbieden in welke situaties (bijvoorbeeld als een medewerker zich wil oriënteren of van functie willen veranderen).
- Een functieplattegrond (afgeleid van het UFO) waarin medewerkers kunnen zien welke functies er zijn bij de universiteit, hoeveel ervan zijn en bij welke beheerseenheid die functies zijn ondergebracht. Er staat ook beschreven wat de functies inhouden en welke competenties erbij horen.

In enkele interviews wordt opgemerkt dat medewerkers die eenmaal gebruik hebben gemaakt van een bepaalde faciliteit op gebied van loopbaan en ontwikkeling daarna vaker gebruik gaan maken vaker van andere faciliteiten op dat gebied.

5.2 Plannen en wensen voor vervolgvacatures

In de interviews komt naar voren dat ze over het algemeen positief zijn over het loopbaanadvies en –beleid van hun universiteit. Ze geven onder meer aan het idee te hebben dat het goed loopt, dat ze de basis aardig op orde hebben en dat loopbaanadvies een redelijk goede plek in de organisatie heeft ingenomen. Ook wordt opgemerkt dat - door de aandacht die ze eraan hebben besteed - al veel meer gebruik van gemaakt wordt van loopbaanadvies en dat de cultuur in de afgelopen tien jaar aanzienlijk veranderd is (*“vroeger was je gek als je een coach had en nu ben je toch wel een goede professional”*). Een geïnterviewde geeft aan dat het helpt dat hun dienstverlening geen ‘loopbaan’ maar ‘ontwikkeling’ wordt genoemd. Ze wil benadrukken dat mensen bij haar ook heel erg welkom zijn om te reflecteren over hun ontwikkeling en het niet perse de bedoeling is om hen naar een andere functie te krijgen. Maar bijvoorbeeld ook om hun huidige functie beter of met meer plezier te kunnen doen of er beter toegevoerd op te zijn. Of om nu alvast na te denken over de langere termijn van hun loopbaan. Dat is wat breder en ook wat minder bedreigend.

Toch hebben HR-verantwoordelijken ook nog wel plannen en wensen voor vervolgvacatures. *“Het kan altijd beter.”* Deze plannen en wensen hebben vooral betrekking op de communicatie en promotie over loopbaanadvies en het bevorderen van het gesprek over loopbaan & ontwikkeling op alle niveaus van de organisatie (het college, in de faculteiten met medewerkers). Deze staan reeds beschreven in paragraaf 2.4. Overige plannen en wensen zijn:

- Evalueren wat de impact is van de ingezette interventies. Op basis daarvan kunnen ideeën voor vervolgvacatures, nieuwe faciliteiten en de inrichting van de dienstverlening worden geformuleerd.
- Het aanbod rond loopbaan en ontwikkeling meer gaan richten op verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld naar functiegroep, levensfase, gender en internationale medewerkers) om meer maatwerk te kunnen bieden.
- De verschillende activiteiten meer inbedden in de praktijk. *“Tot nu toe volgen medewerkers trainingen e.d. die ze leuk vinden om te doen en daarna gaan ze gewoon weer verder met hun werk. Dat gaat veranderen. Medewerkers zullen samen met hun leidinggevende gaan kijken hoe ze hetgeen geleerd in de training kunnen toepassen in hun werk.”*
- Het maken van beleidsmatige afspraken, zodat de instelling kan gaan sturen op mobiliteit. Het gaat om een vergelijkbaar model dat wordt gehanteerd bij de rijksoverheid: het 3-5-7 model waarbij medewerkers eerst drie jaar de tijd om in je functie te groeien, na 5 jaar weer eens wat om zich heen gaan kijken en na 7 jaar wordt erop gestuurd dat zij een volgende stap gaan maken. *“Het is nog te bezien hoe hard we dat gaan maken, maar het gaat erom dat je er wat bewuster mee omgaat en dat je als leidinggevende ook wel de gesprekken daarover aangaat met je medewerkers.”* In de nieuwe cao zijn ook afspraken gemaakt over de uitoefeningsduur van de functie voor obp (zie onderstaand kader). Dit helpt om mobiliteit en ontwikkeling hoog op de agenda te zetten.

Akkoord: cao Nederlands Universiteiten 1 juli 2017 tot en met 31 december 2019:

In deze cao-NU wordt begonnen met de expliciete verankering van ‘een leven lang leren’ in het loopbaantraject voor ondersteunende functies. Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit worden blijvend vergroot wanneer grenzen worden gesteld aan de uitoefeningsduur van de functie. Concreet betekent dit dat iedere OBP-er die binnen de cao-NU een vast dienstverband heeft, ongeacht voor welke functie, dit doet voor de duur van een vooraf vastgestelde periode van maximaal 4 tot 6 jaar. Gedurende deze periode worden ontwikkelactiviteiten verricht zodat na deze periode een stap gemaakt kan worden. In overleg kan ook worden besloten op dezelfde positie te blijven. De ontwikkelinitiatieven zijn gericht op de huidige functie en/of op een andere functie binnen of buiten de universiteit. Volwassen arbeidsverhoudingen betekenen dat de werknemer en de leidinggevende beiden verantwoordelijkheid nemen dat de werknemer ‘fit is of wordt’ voor een volgende functie. Daarmee groeit het collectieve bewustzijn (de cultuur) dat het normaal en noodzakelijk is dat de werknemer zichzelf blijft ontwikkelen.

Een lid Lokaal Overleg merkt op: *“Eigenlijk zijn medewerkers zich nog steeds te weinig bewust of ze nog wel op de juiste plek zitten en hoe ze in beweging kunnen komen. Daar zouden nog enkele initiatieven voor dienen te komen. Er zijn wel al enkele initiatieven, maar dat is nog niet genoeg.”*

5.3 *Inbedding in beleid over duurzame inzetbaarheid*

Verschillende universiteiten hebben specifiek beleid rond duurzame inzetbaarheid ontwikkeld of zijn daarmee bezig. Er zijn ook universiteiten die geen specifiek beleid omtrent duurzame inzetbaarheid hebben of maken (bijvoorbeeld omdat het een breed begrip is waar je heel veel onder kunt scharen), maar die wel beleid en activiteiten hebben rond bepaalde thema's die onder de noemer van duurzame inzetbaarheid vallen. Thema's die genoemd worden, zijn ontwikkeling, loopbaan, mobiliteit, employability, opleidingsaanbod, vitaliteit & gezondheid, werkdruk, leiderschap. Loopbaanadvies is doorgaans ook geïntegreerd in het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid of gekoppeld aan specifieke beleidsthema's.

5.4 *Aandacht voor loopbaanadvies in het Lokaal Overleg*

Aan de leden Lokaal Overleg is gevraagd in hoeverre loopbaanadvies een onderwerp van gesprek is in het Lokaal Overleg en wat zij eventueel nodig hebben om dit onderwerp (loopbaanadvies) beter op de agenda te krijgen.

In hoeverre onderwerp van gesprek in Lokaal Overleg

De mate waarin loopbaanadvies een onderwerp is in het Lokaal Overleg wisselt sterk. Er zijn universiteiten waar dit onderwerp geregeld op de agenda staat, bijvoorbeeld omdat:

- Loopbaanadvies of de ontwikkeling van een loopbaanportaal (deels) gefinancierd wordt vanuit de decentrale arbeidsvoorwaardengelden en hierover periodiek verantwoording wordt afgelegd.
- Het in het overleg over de besteding en verdeling van de decentrale arbeidsvoorwaardengelden aan de orde komt.
- Het eens per jaar aan de orde komt bij het sociaal jaarverslag.
- Op de universiteit een bepaald thema (bijv. duurzame inzetbaarheid, arbobeleid, behoud van medewerkers) prioriteit heeft en geregeld op de agenda staat en waar loopbaanadvies aan gerelateerd is.

Op andere universiteiten is er minder aandacht voor. Dit komt onder meer omdat hun prioriteiten ergens anders liggen. De aandacht is bijvoorbeeld vooral uitgegaan naar de aanpak van de werkdruk, het generatiepact, participatiebanen, de grote wettelijke verplichte uitgaven, bezuinigingen, of een reorganisatie. Ook kan de aandacht voor het onderwerp zijn afgenomen door opheffing van het eigen loopbaancentrum van de instelling of verandering in de financiering van loopbaanadvies (niet meer vanuit de decentrale arbeidsvoorwaardengelden). Soms ontbreekt het ook aan cijfers over het gebruik van loopbaanadvies en mobiliteit. Deze cijfers zouden wel helpen om het zichtbaar te maken en erover het gesprek aan te gaan. Een lid Lokaal Overleg geeft aan dat er geen belemmeringen zijn op dit gebied. *“Het wordt toch gezien als iets dat al gestimuleerd wordt en waarbij geen belemmeringen zijn. We horen ook niet van leden dat er bepaalde belemmeringen zijn (bijvoorbeeld dat loopbaanadvies niet uitgebracht mag worden). De mogelijkheden zijn er en worden gebruikt, dus dan gaat daar geen aandacht naar.”*

Suggesties om het onderwerp beter op de agenda van het Lokaal Overleg te krijgen

De meeste geïnterviewde leden Lokaal Overleg geven aan dat het niet nodig is dat het onderwerp 'loopbaanadvies' vaker op de agenda komt. Het komt voldoende aan de orde en *“als het niet goed loopt, komt het vanzelf bij hen terug”*. Een aantal leden Lokaal Overleg heeft wel een suggestie om het onderwerp beter op de agenda te krijgen:

- Loopbaanadvies zou bijvoorbeeld eens per jaar op de agenda moeten komen om te kijken hoe het ermee staat. *“Dat doen we wel met meer onderwerpen. Even de stand van zaken bespreken en kijken of er problemen spelen of niet.”*
- Het verplicht maken om periodiek cijfers over het gebruik van loopbaanadvies en over mobiliteit aan te leveren, bijvoorbeeld in de vorm van een jaarrapportage met cijfers en feiten. *“Dan weten we ook waar we het over hebben.”*
- Loopbaanadvies financieren vanuit de decentrale arbeidsvoorwaardengelden. *“Dan komt het steeds terug in het overzicht en moet er worden verantwoord hoe het loopt, en dergelijke.”*

Stichting SoFoKleS

Postbus 556

2501 CN Den Haag

T: 070-3765727

E: info@sofokles.nl

