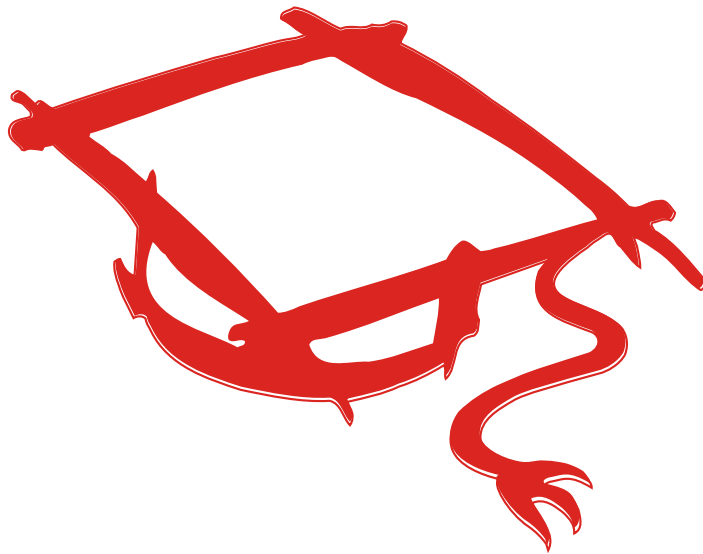


SOFOKLES

JAARPLAN 2013



INHOUD

Inleiding	3
Deeljaarplan universitaire medische centra	5
Dialogo.....	5
Programmalijn 1: Coaching van leidinggevend.....	7
Programmalijn 2: Ontwikkeling in jaargesprek.....	8
Programmalijn 3: Gezondheidsmanagement	9
Programmalijn 4: Pilots.....	9
Programmalijn 5: Studies	10
Overige projecten 2013	10
Communicatie.....	11
Deeljaarplan sector wetenschappelijk onderwijs.....	13
Onderwijs.....	13
Onderzoek.....	14
Cao-overleg Nederlandse universiteiten.....	16
Strategie en aanpak.....	17
Programma 2013-2015	17
Programmalijn 1: Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.....	18
Programmalijn 2: Doelmatige universitaire medezeggenschap.....	21
Overige projecten 2013	22
Communicatie	22
Bijlage	24

INLEIDING

Visie en ambitie

Katalysator van vernieuwingen op de arbeidsmarkt in de kennissector.

Zo zien de sociale partners de rol van stichting SoFoKleS, het sociaal fonds in deze sector. De kennissector bestaat uit universiteiten, universitaire medische centra (UMC's) en onderzoeksinstituten.

Op basis van een gezamenlijke visie van werkgevers en werknemers stimuleert het fonds activiteiten die bijdragen aan een aantrekkelijke arbeidsmarkt, met aandacht voor:

- loopbaanbeleid en mobiliteit;
- nieuwe arbeidsverhoudingen;
- goede arbeidsomstandigheden.

Daartoe ontwikkelt en ondersteunt SoFoKleS projecten en programma's met:

- een initiërende of agenderende strekking;
- een vernieuwend effect op de sector.

SoFoKleS bevordert onderlinge afstemming en brengt in projecten de nodige samenhang tot stand. Om deze betekenis voor het veld te versterken, heeft het fonds een netwerkfunctie en treedt het op als fondsenwerver. De gezamenlijke inzet voor de arbeidsmarkt en het hrm-beleid overstijgt de individuele instellingen.

Voor wie

SoFoKleS zet zich in voor zeker 120.000 medewerkers, in dienst bij 27 instellingen:

- veertien universiteiten met meer dan 50.000 medewerkers;
- acht universitaire medische centra met 67.000 medewerkers;
- vijf onderzoeksinstituten met 2.900 medewerkers.

Eigen aanpak

De drie deelsectoren vullen vernieuwingen op het gebied van arbeidsmarkt, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen in 2013 op hun eigen manier in, met veel ruimte om hun eigen aanpak te kiezen.

De gezamenlijke inzet richt zich op drie projecten:

- Talent naar de Top;
- verantwoord gebruik van nano-materialen;
- miniconferenties over loopbanen van promovendi en postdocs.

De sector UMC richt zich vooral op de uitvoering van:

- het programma Dialoog voor volwaardige arbeidsverhoudingen;
- verdere ontwikkeling en verbetering van de arbocatalogus;
- subsidiëring van projecten op het gebied van diversiteit en wetenschappelijk onderzoek;
- communicatie over de pensioenovergang indien die wordt gerealiseerd.

De sector WO zet in op:

- moderniseren van medezeggenschap;
- verbeteren van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers.

In het najaar 2013 wordt 'Aantrekkelijk werkgeverschap voor toptalent' als derde programmalijn uitgewerkt.

De uitwerking voor 2013 vindt u in:

- deeljaarplan sector UMC
- deeljaarplan sector WO

Communicatie

SoFoKleS stimuleert kennisinventarisatie, kennisveredeling en kennisverspreiding. Dat laatste vooral via www.sofokles.nl. Deze website biedt onder andere:

- informatie over lopende en afgesloten projecten;
- integrale rapporten en publicaties.

De communicatieactiviteiten per sector UMC en WO staan in de deeljaarplannen.

DEELJAARPLAN UNIVERSITAIRE MEDISCHE CENTRA

Het beleid van SoFoKleS (lees: de kamer UMC) wordt mede bepaald door:

- afspraken aan de cao-tafel;
- actuele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen in de sector;
- de ambities van sociale partners op dit vlak.

Met een meer programmatische aanpak wil SoFoKleS meerwaarde creëren voor de sector. In dit deeljaarplan krijgt die aanpak verder vorm met:

- [het programma Dialoog](#);
- [overige projecten 2013](#);
- [communicatie](#).

Dialoog

In de cao UMC 2011-2013 zijn vervolgstappen voor de vernieuwingsagenda vastgesteld. Met de vernieuwingsagenda willen de sociale partners werken aan volwaardige arbeidsrelaties en duurzame inzetbaarheid. Daarbij krijgen medewerkers de verantwoordelijkheid voor hun eigen werk en ontwikkeling.

Onder de naam Dialoog voeren de acht UMC's bijna 70 projecten uit die de dialoog in de organisatie stimuleren en bijdragen aan een volwaardige arbeidsrelatie. Aansluitend bij deze lokale initiatieven zijn er ook centrale projecten en pilots opgezet.

Speerpunten in 2012-2013

Het project Dialoog vormt de kern van de activiteiten van de kamer UMC in 2012-2013.

Het project omvat [vijf programmalijnen](#). Zo is gekozen voor een meer centrale sturing door drie thema's centraal te stellen:

- coaching van leidinggevenden;
- gezondheidsmanagement;
- jaargesprekken.

De beide andere programmalijnen zijn de pilots en de studies.

De landelijke pilots betreffen:

- loopbaanontwikkeling;
- individueel roosteren;
- flexibiliteit / sturen op output.

Studies worden uitgevoerd naar:

- vereenvoudiging van hoofdstuk 15 van de cao (medisch specialisten);
- een mogelijke koppeling tussen opleidingsbudget en persoonlijk budget.

Strategie en aanpak

Bij de uitvoering van Dialoog streeft de sector naar een meer gemeenschappelijke aanpak die:

- nauw aansluit bij de praktijk;
- concreet resultaat oplevert;
- verbindt en verdiept.

Aansluiten bij de praktijk

Het is essentieel om vernieuwingen in te passen in de dagelijkse werkpraktijk van medewerkers.

Dat is gebleken uit de evaluatie van het eerdere project Idealoog.

Veranderingen die nodig zijn in de organisaties kunnen dan ook het meest effectief worden aangepakt:

- via de weg van de dialoog, samenwerking en betrokkenheid van medewerkers;
- aansluitend bij de bestaande problematiek in het dagelijks werk.

Lokale initiatieven versterken

Ter versterking van bestaande en lopende lokale initiatieven die verband houden met Dialoog, hebben de umc's behoefte aan extra mogelijkheden om aandacht te schenken aan individuele medewerkers.

Gemeenschappelijke aanpak en concrete doelen

Passend bij de al bestaande lokale initiatieven zijn overkoepelende projecten en pilots begonnen.

Daarbij wordt elkaars kennis benut, inclusief eerder opgedane ervaringen met Idealoog.

Voor de vernieuwingsagenda zijn concrete doelen afgesproken.

Door samen op te trekken en van elkaars projecten te leren, wordt gezocht naar verbinding en verdieping tussen de verschillende umc's.

Alle umc's hebben op basis van de thema's en pilots projectvoorstellen ingediend. Ook de werknemersorganisaties dienen nieuwe voorstellen in.

Programmalijnen Dialoog 2012-2013

[Programmalijn 1: Coaching van leidinggevenden](#)

[Programmalijn 2: Ontwikkeling in jaargesprek](#)

[Programmalijn 3: Gezondheidsmanagement](#)

[Programmalijn 4: Pilots](#)

[Programmalijn 5: Studies](#)

Programmalijn 1: Coaching van leidinggevenden

Coaching van direct leidinggevenden en middelmanagement is gericht op gesprekken voeren met medewerkers en collega's. Leidinggevenden hebben behoefte aan feedback en hulp op dat gebied. Daarbij is vanzelfsprekend ook een goede aansluiting nodig met het hogere management.

Doel

Een volwaardige relatie tussen medewerker en leidinggevende.

Voor wie?

Bij coaching van leidinggevenden ligt de nadruk op:

- unithoofden;
- teamleiders;
- hoofdverpleegkundigen.

Het centrale project heeft tot doelgroep: de HR-adviseurs en/of P&O-adviseurs die de leidinggevende in de dagelijkse praktijk ondersteunen bij het onderkennen/analyseren, adviseren en oppakken van voorkomende dilemma's.

Aanpak decentraal

Met de decentrale activiteiten investeren de umc's in de ontwikkeling en scholing van hun leidinggevenden, gericht op leiderschap in volwaardige arbeidsverhoudingen. De gewenste stijl van leiding geven:

- gaat uit van coaching van medewerkers en de dialoog voeren;
- is minder directief en hiërarchisch van aard.

Per umc kunnen accentverschillen optreden, bijvoorbeeld in de terminologie (dienend leiderschap, sturen op resultaat).

Aanpak collectief

Het collectieve project levert een instrumentarium (basiswa Dialoog) op, dat helpt leiderschapsdilemma's bespreekbaar te maken. Zoveel mogelijk met inzet van al bij umc's ontwikkelde instrumenten en in bestaande structuren. Een aantal HR/P&O-adviseurs in de bestaande lijnorganisatie wordt geselecteerd en krijgt een voortrekkersrol als ambassadeur. Zij werken nauw samen met de projectleider Dialoog en de verantwoordelijke voor het lokale leiderschapsprogramma in het huis. Zo leggen zij de verbinding met lokale leiderschapsprogramma's en dragen zij bij aan de borging en verspreiding van kennis en ervaring die aansluit op de dagelijkse praktijk.

Programmalijn 2: Ontwikkeling in jaargesprek

In de cao voor umc's is afgesproken dat de medewerker en zijn direct leidinggevende jaarlijks een gesprek voeren over de inhoud en de ontwikkeling van de arbeidsverhouding. Het jaargesprek heeft tot doel het voorgaande jaar te evalueren en afspraken te maken voor het komende jaar.

Los van het formele cao-kader is het van belang dat het jaargesprek er écht toe doet.

Bovendien is gebleken (uit een enquête van Abvakabo FNV en de resultaten van De Nationale DenkTank 2011) dat communicatie over en procedures voor het persoonlijk budget beter kunnen.

Voor wie?

Alle medewerkers van de umc's.

Doel

Kwantiteit en kwaliteit van de jaargesprekken verbeteren, onder meer:

gevoerde jaargesprekken worden zorgvuldig geregistreerd en zichtbaar gerapporteerd;

in het jaargesprek worden afspraken gemaakt over de besteding van het persoonlijk budget.

Aanpak decentraal

Umc's kunnen nadere plannen indienen om, waar nodig en gewenst, kwalitatieve verbeteringen van het jaargesprek te faciliteren.

Ieder umc registreert het aantal jaargesprekken. De kwaliteit van de jaargesprekken wordt gemeten.

Aanpak collectief

De collectieve aanpak richt zich op:

1. betere communicatie over en procedures voor het persoonlijk budget, binnen en tussen de umc's;
2. bij het jaargesprek wordt nadrukkelijk aansluiting gelegd tussen persoonlijk budget en persoonlijke ontwikkeling;
3. gecontroleerde uitbreiding van het persoonlijk budget.

Programmalijn 3: Gezondheidsmanagement

Zeker als gezondheidsinstelling is het belangrijk om vroegtijdig in te zetten op bevordering van de gezondheid van medewerkers. Daarbij moet de grens met privacy en eigen verantwoordelijkheid zorgvuldig worden bewaakt.

Voor wie?

De medewerkers, leidinggevend en P&O'ers van de acht umc's.

Doel

Gezondheid, fitheid, inzetbaarheid, arbeidsomstandigheden en daarmee ook de motivatie van de umc-medewerkers bevorderen. Dit leidt uiteindelijk tot een volgende stap: beleid ontwikkelen voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Aanpak decentraal

Voor zichtbare activiteiten gericht op gezondheidsmanagement stelt SoFoKleS per umc middelen beschikbaar. In eerste instantie wordt geïnvesteerd in bewustwording en het aanbieden van faciliteiten.

Aanpak collectief

De website Dokterhoe (gezond werken) speelt een belangrijke rol in de informatievoorziening over gezondheidsmanagementprojecten. Activiteiten op dit gebied:

- de koppeling met Medicinfo (gezond leven) wordt verder uitgebouwd en verbeterd;
- er komt een Dokterhoe-app die de gebruiker zicht biedt op (actuele) gezondheidsinformatie. Zo'n app maakt het ook aantrekkelijker om op het werk en thuis aan de slag te gaan.

Overige projecten:

- onderzoek naar zwangerschap en werken met cytostatica;
- actualisatie van e-learning cytostatica;
- promotie Dokterhoe, vooral in het kader van vitaliteit en gezondheid;
- training voor ergocoaches ontwikkelen en uitvoeren;
- van verzuimtraining naar gezondheidsmanagement;
- vitaliteit testen in de umc's;
- communicatie als basis van gezondheidsmanagement.

Programmalijn 4: Pilots

Op basis van de behoefte van umc's zijn voor de vernieuwingsagenda drie onderwerpen voor pilots benoemd:

- loopbaanontwikkeling;
- individueel roosteren;
- flexibiliteit / sturen op output.

Voor wie?

Alle medewerkers van de umc's behoren tot de doelgroep.

Doel

Loopbaanontwikkeling:

- het loopbaanplan van medewerkers stimuleren;
- zorgen dat de loopbaan een standaard onderwerp is van het jaargesprek.

Individueel roosteren:

- de inbreng en inzet van medewerkers optimaliseren.

Flexibiliteit / sturen op output:

- meer resultaatgericht werken;
- flexibele inzet, zowel voor werkgever als werknemer.

Aanpak decentraal

Ieder umc wordt gevraagd per jaar minimaal pilots met loopbaanontwikkeling en individueel roosteren te beginnen op twee afdelingen of op een afgescheiden organisatieonderdeel.

Umc's kunnen bovendien pilots uitvoeren met verdergaande flexibilisering van werk, werktijden en werkplek, waarbij ook gestuurd kan worden op output.

Ervaringen met de pilots moeten een korte omschrijving opleveren voor de andere umc's, inclusief ontwikkelde rapportages of hulpmiddelen waar anderen van kunnen profiteren. De winst zit in:

- het resultaat op een eenheid in een umc;
- de kennis voor de rest van het eigen umc en andere umc's.

Programmalijs 5: Studies

De volgende studies worden uitgevoerd:

- vereenvoudiging van hoofdstuk 15 van de cao (medisch specialisten);
- de mogelijkheid van een koppeling tussen opleidingsbudget en persoonlijk budget.

Overige projecten 2013

Arbocatalogus en Dokterhoe

Ter verbetering van de arbocatalogus en Dokterhoe zijn in 2013 diverse activiteiten gepland.

Communicatie pensioenovergang (onder voorbehoud)

In het principeakkoord van het LOAZ over de pensioenovergang van ABP naar PFZW is vastgelegd dat bij SoFoKleS voor de hele communicatievoorziening over deze overgang een budget van maximaal 150.000 kan worden aangevraagd.

Indien de pensioenovergang wordt gerealiseerd, wordt de communicatie erover centraal geregistreerd.

Digitaal jaarboek

De kamer UMC draagt tot 2014 bij aan de financiering van de website werknemersindezorg.nl, een voortzetting van het 'Jaarboek werknemers in de zorg'.

Diversiteit

De kamer UMC stimuleert goede initiatieven op het gebied van diversiteit. Umc's hebben hiervoor in 2012 projectvoorstellen kunnen indienen. Twee umc's, het Erasmus MC en het VUmc, hebben een subsidieaanvraag ingediend. De projecten zijn in 2012 begonnen en lopen door in 2013.

Duurzame inzetbaarheid, ESF-actie E

Met de ESF-subsidie Actie E, duurzame inzetbaarheid, richten de umc's zich op de modernisering en innovatie van arbeidsverhoudingen. Een deel van de subsidie is besteed aan onderzoek naar het gebruik en de verbetering van het persoonlijk budget. Dit onderzoek is in 2012 afgerond.

Een ander deel van de subsidie wordt besteed aan de uitvoering van de pilots roosteren. Bij die uitvoering kunnen umc's gebruik maken van een adviseur. Ook worden ter ondersteuning netwerk- en intervisiebijeenkomsten opgezet.

Communicatie

Goede communicatie is van belang om:

- draagvlak in de sector te creëren;
- te zorgen dat uitkomsten van projecten daadwerkelijk 'landen' bij de umc's.

Dat geldt voor de communicatie op programma- en projectniveau maar ook voor de algemene communicatie vanuit de kamer UMC.

Bovendien kunnen de sociale partners hun bijdrage aan de academische arbeidsmarkt tonen, via een fonds als SoFoKleS.

De volgende instrumenten worden ingezet:

- website SoFoKleS;
- website Dialoog;
- publicaties.

Website SoFoKleS

De website van SoFoKleS biedt:

- nieuws over programma's en projecten die SoFoKleS financiert;
- agenda met bijeenkomsten, al dan niet met directe inschrijfmogelijkheid.

Website Dialoog

Op de website Dialoog staan:

- de thema's en bijbehorende projecten van Dialoog;
- projecten die met Idealoog zijn uitgevoerd;
- nieuws en ontwikkelingen van het project Dialoog.

Publicaties

- Ter afsluiting van Idealoog verschijnt een publicatie met verhalen over projecten uit Idealoog en Dialoog. Met deze publicatie laat de sector zien hoe de diverse projecten uit Idealoog en Dialoog leven in de umc's. De publicatie is extern gericht.

- Om 67.000 medewerkers te informeren over de cao, is in 2012 een wikkel gemaakt. Ook in 2013 zijn verschillende publicaties voorzien om de medewerkers te informeren.
- De Universiteit van Amsterdam heeft in de acht umc's onderzoek uitgevoerd in het kader van het project Idealoog. In 2013 zullen naar aanleiding van dit onderzoek verschillende publicaties verschijnen.

DEELJAARPLAN SECTOR WETENSCHAPPELIJK ONDERWIJS

Het beleid van SoFoKleS (lees: de kamer WO) wordt mede bepaald door:

- actuele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen in de sector;
- afspraken aan de cao-tafel;
- de ambities van sociale partners op dit vlak.

Actuele ontwikkelingen in de maatschappij vragen nieuwe standaarden van onderwijs en onderzoek op universiteiten. Dit heeft niet alleen zijn weerslag op de bedrijfsvoering van universiteiten maar ook op arbeidsomstandigheden, arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen, zowel op instellings- als sectorniveau.

[Onderwijs](#)

[Onderzoek](#)

[Cao-overleg Nederlandse universiteiten](#)

[Strategie en aanpak](#)

[Programma 2013-2015](#)

Onderwijs

Belangrijke ontwikkelingen in het onderwijs zijn:

- toename van het aantal en de heterogeniteit van studenten;
- kwaliteitsverbetering in het onderwijs;
- rationalisatie van het aanbod opleidingen.

Toename aantal en heterogeniteit van studenten

Nederlandse universiteiten hebben te maken met steeds meer studenten die bovendien in diversiteit toenemen. Hoewel in de periode 2000- 2010 het aantal instromende vwo'ers in absolute aantallen blijft toenemen, daalt hun relatieve aandeel in de totale instroom.

Dat wordt veroorzaakt door:

- de groei van het aantal instromende hbo-bachelors (van 5.610 naar 7.691);
- de toegenomen instroom van internationale studenten. In 2010 waren er 11.600 internationale studenten ingeschreven bij universitaire bacheloropleidingen.

Deze trend zet zich in de komende jaren voort. Dit vraagt veel van de instellingen. Zij moeten:
meer studenten bedienen;
beter inspelen op de verschillende wensen van deze heterogene groep;
beter inspelen op de arbeidsmarkt.

Door hun onderwijs te differentiëren, kunnen instellingen sneller en beter reageren op de diverse wensen van studenten en nieuwe vragen vanuit de samenleving. Het draagt bovendien bij aan de profilering van universiteiten en aan groter studiesucces.
Deze ontwikkeling vraagt wel om aandacht voor kosteneffectiviteit.

Kwaliteitsverbetering onderwijs

Studenten, de maatschappij en de overheid vragen om (nog) hogere kwaliteit van het wetenschappelijk onderwijs. In een hoofdlijnenakkoord hebben OCW en de VSNU hier afspraken over gemaakt. Van de universiteiten wordt verwacht dat zij:

- onderwijs van hogere kwaliteit bieden;
- hoger rendement leveren in de vorm van studiesucces.

Universiteiten streven naar een ambitieuzer studiecultuur waarin:

- studenten gemotiveerd en met goed resultaat hun studie afronden;
- opleidingen deze inzet en houding zo goed mogelijk faciliteren.

Opleidingenaanbod

Universiteiten bieden een relatief beperkt en efficiënt menu aan opleidingen. Het aanbod is in de afgelopen tien jaar constant gebleken, zo rond de 1.300 opleidingen.

In de komende jaren zal het aantal opleidingen afnemen door inzet op:

- bundeling en samenwerking;
- afbouw van kleine opleidingen.

Met als doel:

- rationalisatie van het opleidingenaanbod;
- verhoging van kwaliteit en doelmatigheid door betere taakverdeling en samenwerking.

Onderzoek

Nederlandse universiteiten hebben als onderzoeksinstituten internationaal een uitstekende reputatie. Voor de profilering van hun onderzoek wordt de Europese agenda steeds belangrijker. Belangrijke ontwikkelingen doen zich voor op de terreinen:

- productiviteit en investeringen;
- zwaartepuntvorming en profilering;
- bedrijfsvoering;
- uurzame inzetbaarheid;
- internationalisering en flexibilisering;
- loopbaanbeleid;
- vrouwen in de wetenschap.

Productiviteit en investeringen

De productiviteit van de Nederlandse wetenschap is zeer hoog. In de afgelopen tien jaar is het aantal publicaties toegenomen met 25 procent en het aantal promoties verdubbeld.

Door afname van de eerste geldstroom zijn universiteiten voor onderzoek afhankelijker geworden van de (toenemende) inkomsten uit de tweede en derde geldstroom.

Door de bezuinigingen:

- komt de verbinding tussen onderwijs en onderzoek steeds meer onder druk te staan;
- is de ruimte voor vrij onderzoek beperkt;
- zal de wetenschappelijke productiviteit afnemen.

Dit is bedreigend voor de internationale positie van Nederlandse universiteiten.

Zwaartepuntvorming en profilering

De overheid investeert minder in onderzoek. Er is sprake van meer indirecte financiering via subsidies aan bedrijven en instellingen. Het Rathenau instituut verwacht dat het totaal aan beschikbare middelen voor onderzoek zal teruglopen van 5.1 miljard euro in 2010 naar 4.4 miljard euro in 2016. De concurrentie om (Europese) subsidies is harder geworden. Dit vraagt om aanscherping van thema's en toponderzoek. Zowel financieel als inhoudelijk moeten universiteiten binnen hun onderzoeksgroepen focus aanbrengen.

Bedrijfsvoering

Het evenwicht in de bestuurlijke verhoudingen in de WO-sector is de afgelopen tien jaar verschoven naar meer overheidsregulering en toezicht, zowel structureel als incidenteel.

Duurzame inzetbaarheid

Bezuinigingen en vergrijzing leiden in de sector tot een grote uitstroom van personeel. Het aantal 60-plussers op de universiteiten stijgt. In 2011 was 7,9 procent van alle medewerkers ouder dan 60 jaar. Omdat deze ontwikkeling doorzet en toeneemt, is er aandacht voor preventief werk-naar-werkbeleid, met oog voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De cao besteedt (behalve aan juridische bepalingen over termijnen en ontslagvolgorde) aandacht aan:

- employability;
- voorzieningen die het uitzicht op een passende functie, intern of extern, vergroten.

Internationalisering en flexibilisering

Universiteiten hechten veel belang aan internationale ranglijsten. Om zich ook buiten Nederland beter te profileren, willen zij meer studenten en docenten uit het buitenland aantrekken. Wat het personeelsbestand betreft, lukt dat vooral onder promovendi, postdocs en universitair docenten, de groepen met voornamelijk tijdelijke contracten.

Het aandeel wetenschappers met een tijdelijk contract is in de afgelopen tien jaar toegenomen van 52 naar 59 procent. Dit is deels te verklaren door:

- de tijdelijke aard van onderzoeksfinanciering;
- de sterke groei van het aantal studenten waar opleidingen tijdelijke docenten voor inzetten;
- de internationale concurrentie om toptalent.

Loopbaanbeleid

De kwaliteit van de wetenschappelijke staf bepaalt grotendeels de concurrentiekracht van de universiteiten. Ten opzichte van het buitenland is Nederland weinig aantrekkelijk voor hoogopgeleiden. Dit heeft te maken met:

- arbeidsvoorwaarden;
- het beperkte carrièreperspectief voor jong wetenschappelijk talent (met verschillen per studierichting).

Voor de groep ondersteunend en beheerspersoneel is er behoefte aan duidelijke loopbaanpaden. Dit is vanuit het perspectief van mobiliteit belangrijk voor zowel de medewerkers zelf als de organisatie/HRM.

Vrouwen in de wetenschap

Dit onderwerp is nog steeds actueel. Doordat het aantal vrouwen weliswaar stijgt, maar het aantal mannen ook, is de verdeling nog altijd scheef. In 2011 zijn vrouwen bij de promovendi met 44,7 procent nog goed vertegenwoordigd, maar is hun aandeel klein per categorie docenten:

- een op de drie universitair docenten;
- een op de vijf universitair hoofddocenten;
- een op de zeven hoogleraren.

Op basis van de ontwikkelingen tussen 2000 en 2010 wordt pas in 2066 een evenredig aantal mannelijke en vrouwelijke docenten (50/50) verwacht. In de sector houden zich al verschillende initiatieven en organisaties bezig met dit onderwerp, waaronder Talent naar de Top.

Cao-overleg Nederlandse universiteiten

In het cao-akkoord van eind 2010 spraken de sociale partners onder andere af te onderzoeken:

- 1) hoe de universitaire (mede)zeggenschap doelmatiger en efficiënter kan worden ingericht;
- 2) hoe instrumenten, cultuur en regelgeving kunnen bijdragen aan de versterking van de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden.

Deze afspraken vormden de basis voor de activiteiten van SoFoKleS in 2011/2012 – en voor een deel in 2013.

Het eerste punt heeft geresulteerd in [Programmalijn 2 Doelmatige universitaire medezeggenschap](#). De tweede studieafspraken is vertaald naar een oproep aan universiteiten om pilotaanvragen in te dienen (de Call for proposals voor Loopbaanbeleid & mobiliteit). De nu lopende zeven projecten zijn opgenomen in [Programmalijn 1 Duurzame Inzetbaarheid & Vitaliteit](#).

Cao 2011-2013

De afspraken die voortvloeien uit de cao 2011-2013, beïnvloeden de besteding van de arbeidsmarktmiddelen van SoFoKleS (minimaal) gedurende de looptijd van de cao. Deze afspraken worden verwerkt in de [Programmalijn 1 Duurzame Inzetbaarheid & Vitaliteit](#).

Strategie en aanpak

De mate van succes van SoFoKleS (lees: de kamer WO) hangt af van de meerwaarde van het fonds voor de sector. Randvoorwaarden hiervoor zijn:

- een heldere visie op de sector;
- herkenbare beleidskeuzes en thema's, met sectorbrede betekenis;
- brede agendasetting van deze thema's voor verschillende partijen;
- actief onderhouden relevante netwerken;
- bestuurlijk draagvlak (werkgevers en werknemers);
- draagvlak bij de instellingen;
- bekendheid van het fonds in de sector;
- een helder communicatieplan.

SoFoKleS neemt deze randvoorwaarden mee bij de uitvoering van het [programma 2013-2015](#).

Verskil maken in de sector gaat niet van de ene op de andere dag. Innovatiesubsidies voor de universiteiten hebben de afgelopen jaren mooie projecten opgeleverd. Maar deze aanpak heeft onvoldoende vernieuwing op sectorniveau teweeg gebracht. Daarom gaat het fonds over tot een meer programmatische aanpak met herkenbare en gedragen speerpunten via programmalijnen.

In een jaarlijkse strategische sessie komt aan de orde, hoe het staat met de programmalijnen, mogelijke nieuwe programmalijnen en input voor het jaarplan van het volgende jaar.

Het bureau van SoFoKleS:

- voert het programmamanagement;
- zorgt voor de verbinding van de activiteiten binnen en tussen de programma's;
- verzorgt de communicatie daarover.

Programma 2013-2015

Ambities

De gezamenlijke ambities voor de komende jaren zijn gebaseerd op uitkomsten van strategische sessies van de sociale partners en afspraken die zijn gemaakt in de cao.

Deze ambities zijn:

- medewerkers gaan met veel plezier en gezond naar hun werk vol uitdagingen;
- universiteiten en medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor die uitdagingen. Er zijn voldoende kansen op groei en ontwikkeling, die kansen worden ook gepakt;
- mobiliteit op de arbeidsmarkt is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Actief loopbaanbeleid versterkt de medewerkers in hun arbeidsmarktpositie, zowel in de universitaire wereld als daarbuiten. Goed loopbaanbeleid draagt bij aan de (internationale) aantrekkingskracht van de universiteit als werkgever. Basisvoorwaarde is dat alle leidinggevenden en medewerkers regelmatig serieuze gesprekken met elkaar voeren waarin de loopbaan centraal staat: 'Wat heb je nodig voor je volgende functie?';
- de universiteit is aantrekkelijk voor (nationaal en internationaal) jong talent;
- alle medewerkers zijn duurzaam inzetbaar;

- een baan bij de universiteit is de waardevolle stap in je loopbaan waar je iets van leert;
- universiteiten staan hoog op de ranglijsten voor aantrekkelijk werkgeverschap.

Speerpunten 2013-2015

Om de ambities te realiseren, zijn twee speerpunten benoemd op basis van de gezamenlijke HR-agenda van de universiteiten:

- duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers vergroten;
- de universiteit aantrekkelijker maken als werkgever voor toptalent.

Daarnaast wordt verder gewerkt aan het heroverwegingstraject universitaire medezeggenschap.

Programmalijnen 2013-2015

Op basis van de speerpunten zijn voorlopig twee programmalijnen benoemd. Deze geven met concrete activiteiten richting aan de jaarplannen.

- [Programmalijn 1: Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit](#)
- [Programmalijn 2: Doelmatige universitaire medezeggenschap](#)

Programmalijn 1: Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit

De sociale partners hebben in december 2010 afgesproken te onderzoeken hoe de gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers over de loopbaan kunnen worden verbeterd. De dialoog is een voorwaarde om te komen tot goed loopbaanbeleid en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De uitvoering van het traject is belegd bij SoFoKleS.

Ook in het huidige cao-akkoord (2011-2013) zijn afspraken gemaakt over actief loopbaanbeleid:

1. systematisch personeelsbeleid intensiveren;
2. periodiek toekomst- c.q. loopbaangesprekken voeren;
3. investeren in scholing;
4. werk-naar-werk-begeleiding intensiveren en verder professionaliseren;
5. één werkgeverschap versterken;
6. vangnet (modernisering werkloosheidsregeling BWNNU).

De afspraken 1, 2 en 3 worden belegd bij SoFoKleS.

In het kader van de ESF Actie E Duurzame Inzetbaarheid, lopen daarnaast twee projecten die inhoudelijk aansluiten op de cao-afspraken.

Voor wie?

Medewerkers en leidinggevend van Nederlandse universiteiten.

Doel

De universiteiten kunnen ook op langere termijn blijven rekenen op medewerkers die op de arbeidsmarkt duurzaam inzetbaar zijn. Daartoe moeten organisaties én medewerkers investeren in ontplooiing, loopbaan en mobiliteit.

Looptijd

2011 - 2015

Aanpak en organisatie

In 2013 wordt het verbeteren van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit op drie manieren (verder) ingevuld, via:

- [experimenten loopbaanbeleid en mobiliteit;](#)
- [een denktank duurzame inzetbaarheid;](#)
- [uitvoering van de cao-afspraken 2011-2013.](#)

Experimenten loopbaanbeleid en mobiliteit

In 2011 en 2012 zijn op de universiteiten experimenten begonnen om het loopbaanbeleid en de mobiliteit te verbeteren. Die experimenten moeten sectorbrede resultaten opleveren.

De projecten lopen tot uiterlijk 31 december 2014.

Het gaat om de volgende projecten:

Universiteit	Project	Doel	Doelgroep	Onderwerp	Looptijd
Rijksuniversiteit Groningen	Talent Travel	Bewustwording belang talentontwikkeling en mobiliteit. Mobiliteit bevorderen.	Ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)	Mobiliteit	2012-2014
Rijksuniversiteit Groningen	Talent Academy	Bewustwording van eisen onderzoeksmarkt en support bieden aan jong talent	Wetenschappelijk personeel (WP) en support staf	Talentbeleid	2012-2014
Diverse	Professional PhD Programm	Intersectorale mobiliteit bevorderen	Promovendi	Mobiliteit	2012-2013
Universiteit Maastricht	Leer Eco Systeem	Leerplatform ontwikkelen	Leidinggevend en medewerkers (OBP en WP)	Leren en ontwikkelen	2012-2013
Erasmus Universiteit Rotterdam	PE puntenstelsel	Ontwikkelingsbereidheid medewerkers vergroten	OBP en WP	Leren en ontwikkelen	2012-2013
Universiteit van Amsterdam en Vrije Universiteit	WeRC	dialogoog over mobiliteit medewerker bevorderen	OBP	Mobiliteit	2012-2014

Overige lopende projecten:

- Leren 2.0: een experiment met 'blended learning';
- een pilot voor de implementatie van de Europese Gedragscode voor onderzoekers

Denktank duurzame inzetbaarheid

De denktank duurzame inzetbaarheid (eind 2012 ingericht met ESF-middelen), moet in een korte periode antwoord geven op de volgende vraag:

Hoe kunnen instrumenten, cultuur en regelgeving de dialoog over inzetbaarheid tussen medewerker en leidinggevende versterken?

Drie 'taskforces' gaan aan de slag met de volgende onderwerpen:

- strategische personeelsplanning;
- vitaliteit;
- employability.

De taskforces verzamelen bestaande kennis en ervaring in de sector en vertalen die naar een plan van aanpak om goede interventies te verspreiden en in te zetten.

De resultaten van de taskforces:

- bieden input voor de visievorming van sociale partners op duurzame inzetbaarheid;
- vormen de basis voor innovatieve interventies binnen de Programmalijn (in 2014) – al dan niet met steun van ESF-subsidie;
- houden rekening met de huidige cao-afspraken.

Uitvoering cao-afspraken 2011-2013

De voor SoFoKleS relevante passages uit het onderhandelingsakkoord zijn:

1. systematisch personeelsbeleid intensiveren;
2. periodiek toekomst-/ loopbaangesprekken voeren;
3. investeringen in scholing.

De komende tijd krijgt de projectorganisatie vorm.

Ten slotte heeft SoFoKleS met Zestor gewerkt aan een voorstel om te onderzoeken of en hoe intersectorale mobiliteit tussen universiteiten en hogescholen kan worden bevorderd. Het voorstel wordt ingediend voor een subsidie van ESF Actie E.

Activiteiten 2013

- uitvoering denktank duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie;
- presentatie uitkomsten denktank;
- follow up denktank: verdere uitwerking en uitvoering plan van aanpak, nulmeting;
- visiedocument duurzame inzetbaarheid en vitaliteit;
- presentatie (eind- en tussentijdse) resultaten van de pilots loopbaanbeleid en mobiliteit (via rapportages en bijeenkomsten). Leidraad: cao-vragen akkoord 2010;
- cao-afspraken 2011-2013 inplannen en uitvoeren.

Programmalijn 2: Doelmatige universitaire medezeggenschap

De cao-partners hebben in december 2010 de afspraak gemaakt een discussietraject in te zetten over een hernieuwde plaatsbepaling van medezeggenschap. De uitvoering van het traject is belegd bij SoFoKleS.

Voor wie?

Verschillende partijen die zich bezighouden met medezeggenschap:

- zowel van werkgevers- als van werknemerszijde;
- zowel interne medezeggenschap als vakbondsmedezeggenschap;
- zowel van de landelijke cao-tafel als lokale overlegtafels.

Doel

Voorstellen en suggesties ontwikkelen om medezeggenschap bij universiteiten te vernieuwen en doelmatiger te laten functioneren, waarbij de thema's structuur, inhoud en representativiteit centraal staan.

Aanpak

In het voorjaar van 2011 is een medezeggenschapsconferentie georganiseerd met een verdiepend vervolgttraject:

- een nieuw adviescollege brengt advies uit over mogelijke vernieuwingen van universitaire medezeggenschap;
- vervolgbijeenkomsten op verschillende universiteiten;
- universiteiten worden uitgedaagd concreet aan de slag te gaan met pilots.

Het adviesrapport wordt voor de zomer van 2013 in concept opgeleverd en daarna besproken. Het definitieve rapport gaat naar de cao-tafel. Voor de universiteiten wordt een handreiking gemaakt.

Looptijd

2011 tot en met 2013.

Activiteiten 2013

- uitvoering en afronding pilots en bijeenkomsten;
- oplevering eindrapport adviescollege (cao-tafel en achterban);
- handreiking opstellen voor modernisering universitaire medezeggenschap voor instellingen;
- eventuele vervolgstappen naar aanleiding van rapport en handreiking (cao-onderhandelingen, of vernieuwingen op instellingsniveau).

Overige projecten 2013

Afronding van het in 2012 gestarte project 'Opleidingsimpuls medezeggenschap en Arbocatalogus NU'.

Communicatie

Een goed communicatieplan is van belang:

- om draagvlak te creëren in de sector;
- om ervoor te zorgen dat uitkomsten van projecten daadwerkelijk landen bij de instellingen.

Dat geldt zowel voor de communicatie op programma- en projectniveau als maar ook voor de algemene communicatie vanuit de kamer WO.

De sociale partners krijgen door zo'n plan de kans om te laten zien wat via SoFoKleS hun bijdrage is aan de academische arbeidsmarkt.

Een nieuw strategisch communicatieplan wordt opgesteld als er meer duidelijkheid is over de manier van uitvoeren van de cao-afspraken. Vooralsnog zet SoFoKleS de volgende instrumenten in:

- website;
- nieuwsbrieven;
- communicatiekanalen sociale partners;
- universiteitsoverstijgende activiteiten;
- publicaties.

Website

De website van SoFoKleS:

- biedt nieuws over programma's en projecten die SoFoKleS financiert;
- geeft aankondigingen van bijeenkomsten, al dan niet met directe inschrijfmogelijkheid;
- dient om betrokkenen en geïnteresseerden te informeren over de activiteiten en programma's;
- heeft geen functie als kennisplatform over arbeidsmarkt/arbeidsverhoudingen in de sector;
- heeft geen interactieve functie of link met sociale media. Wel wordt op projectniveau bijvoorbeeld gebruik gemaakt van LinkedIn (bijvoorbeeld de groep OBP Leidinggevenden).

In 2013 staat de website voor de kamer WO vooral in het teken van communicatie over de programmalijnen.

Nieuwsbrieven

Vier keer per jaar brengt SoFoKleS een digitale nieuwsbrief uit, met 240 abonnees (januari 2013).

De nieuwsbrief voorziet het netwerk van SoFoKleS van actuele informatie en zorgt voor 'traffic' naar de website. In het kader van de ESF Actie E komt een speciale editie uit.

Het streven is het aantal abonnees in 2013 uit te breiden door de nieuwsbrief onder de aandacht te brengen via bijeenkomsten, publicaties en netwerken.

Communicatiekanalen sociale partners

Sociale partners houden hun achterbannen met de eigen websites en nieuwsbrieven op de hoogte van en betrokken bij ontwikkelingen. Daarnaast houdt SoFoKleS presentaties op bijeenkomsten van de sociale partners en instellingen.

Universiteitsoverstijgende activiteiten

Voor onderwerpen die interessant zijn voor de sector en een duidelijke link hebben met de lopende programmaliijnen, is het goed universiteitsoverstijgende activiteiten te organiseren. Het bureau SoFoKleS kan deze activiteiten met de sociale partners en instellingen voorbereiden en uitvoeren. Voor 2013 staat in de planning:

- een bijeenkomst over de uitkomsten van de projecten uit de Call for proposals Loopbaanbeleid & mobiliteit (wellicht aangevuld met nieuws over de voortgang van de denktank duurzame inzetbaarheid);
- een najaarsbijeenkomst over de uitkomsten en follow up van de denktank duurzame inzetbaarheid.

Publicaties

SoFoKleS geeft geregeld publicaties uit, op voorwaarde dat ze direct toepasbaar zijn voor de sector. Voor 2013 staan vooralsnog de volgende publicaties op de rol:

- een handleiding modernisering universitaire medezeggenschap;
- een plan van aanpak en communicatieplan van de denktank duurzame inzetbaarheid.

BIJLAGE

Afspraken onderhandelingsakkoord cao Nederlandse universiteiten SoFoKleS

Actief loopbaanbeleid

Het is de ambitie van de universiteiten om (inter)nationaal vooraanstaand te zijn in onderwijs en onderzoek. Om deze ambitie te kunnen bereiken en vast te houden is het van belang dat de universiteiten gekwalificeerd en gemotiveerd personeel aantrekken, verder ontwikkelen, aan zich binden, maar desgewenst ook begeleiden naar een loopbaan elders.

Nog meer dan voorheen is actief aandacht geven aan loopbaan en mobiliteit, voor een organisatie die in een continu veranderende omgeving moet opereren, dan ook van essentieel belang.

Willen de universiteiten ook op de langere termijn kunnen blijven rekenen op medewerkers die op de arbeidsmarkt duurzaam inzetbaar zijn, dan zullen organisatie én medewerkers dienen te investeren in ontplooiing, loopbaan en mobiliteit. Dit betekent dat er faciliteiten nodig zijn die de inzetbaarheid van medewerkers verder ontwikkelen en op peil houden, niet alleen voor de eigen organisatie, maar ook voor wat betreft de inzetbaarheid van medewerkers op de (externe) arbeidsmarkt. Hiervoor ligt de verantwoordelijkheid zowel bij de werkgever als de werknemer.

Het vorenstaande heeft voor partijen geleid tot afspraken over:

- A. Intensivering Systematisch Personeelsbeleid
- B. Het periodiek voeren van Toekomst- c.q. Loopbaangesprekken
- C. Investerings in scholing
- D. Intensivering en verdere professionalisering Werk-naar-Werk begeleiding
- E. Versterking één werkgeverschap
- F. Vangnet (modernisering BWNNU)

Ad A. Intensivering Systematisch Personeelsbeleid.

Kwaliteiten ontwikkelen en benutten is één van de pijlers onder het HR-beleid van de Nederlandse universiteiten. Om dit goed en in samenhang te kunnen doen, hebben partijen afgesproken dat er vanaf 2013 geïnvesteerd wordt in intensivering van het Systematisch Personeelsbeleid (de ISP aanpak).

Systematisch Personeelsbeleid brengt de kwaliteiten en de groeimogelijkheden van het medewerkersbestand in kaart. Op afdelings- c.q. faculteitsniveau wordt het totaal personeelsbeeld gelegd naast de verwachte ontwikkelingen in de organisatie en naast de doelstellingen van de universiteiten in hun leerjaren instellingsplan (incl. de prestatieafspraken die de universiteiten gemaakt hebben). Daarbij brengt de organisatie ook de toekomstige personeelsbehoefte wat betreft formatie en kwaliteit in kaart. Daarna wordt bepaald welke acties en faciliteiten nodig zijn om behoefte en aanbod op elkaar af te stemmen. Op deze wijze vindt anticipatie plaats op toekomstige veranderingen en kan bijgestuurd worden.

Ad B. Toekomst als onderwerp van periodieke gesprekken

De afgelopen jaren hebben de universiteiten geïnvesteerd in het voeren van Resultaat & Ontwikkelgesprekken. Partijen hebben afgesproken dat deze gesprekken nog meer een toekomstgericht karakter zullen krijgen. Het aspect 'duurzame inzetbaarheid' zal voor alle personeelsleden een vast onderdeel van de periodieke gesprekken zijn. Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Partijen verstaan onder in dit kader te voeren gesprekken daarom gesprekken waarin ten minste de volgende onderwerpen aan de orde komen:

- het welbevinden (w.o. fysieke en mentale gezondheidsaspecten);
- het inzetbaarheidsaspect (w.o. kennis en vaardigheden, gespiegeld aan toekomstige behoeften);
- het motivatieaspect.

Het College van Bestuur ziet er op toe dat de gesprekken periodiek worden gehouden. In artikel C10 van de cao NU wordt aan de lijst gespreksonderwerpen toegevoegd:

- de kwaliteit van de gevoerde R&O gesprekken.

Ad C. Investeringen in ontwikkeling

De kernactiviteit van de universiteiten is het ontwikkelen en verspreiden van kennis. Om de voraanstaande positie van de Nederlandse universiteiten te behouden en verder te ontwikkelen, is nodig dat geïnvesteerd blijft worden in de verdere ontwikkeling van de personeelsleden.

Partijen hebben afgesproken dat, naast alle investeringen die reeds in ontwikkeling van personeel gedaan worden, de universiteiten zullen verkennen op welke wijze het onderwijsaanbod van de universiteiten beschikbaar gesteld kan worden voor ontwikkeling van het eigen personeel. Het stimuleren van traineeships, vooral in de groep OBP, legt een basis voor een duurzame inzet van nieuwe medewerkers op de langere termijn. Tevens stimuleert dit een cultuurverandering van denken in functies naar denken in kwaliteiten.

Verdere ontwikkeling is niet alleen een recht, maar ook een plicht voor medewerkers. Daar waar van de organisatie wordt vereist dat zij de resultaten van het geïntensiveerde systematisch personeelsbeleid en de periodieke gesprekken vertaalt in ontwikkelmaatregelen, zal het personeelslid hier

ook zelf actief in moeten investeren. Een mogelijkheid daartoe is het aanwenden van ontwikkelingsdagen.

Aan ieder personeelslid zullen per jaar minimaal twee ontwikkelingsdagen ter beschikking worden gesteld; deze dagen zijn niet verkoopbaar. Zij kunnen bijvoorbeeld worden ingezet voor trainingen die de werkgever actief aanbiedt als onderdeel van de duurzame inzetbaarheid, voor stages op een andere werkplek binnen de instelling of voor externe trainingen. Hierbij moet er ook ruimte zijn voor initiatieven van de werknemer. De dagen kunnen over meerdere jaren gespaard en ingezet worden. Inzet van deze dagen kan gebeuren op alle hiervoor genoemde aspecten van duurzame inzetbaarheid. De besteding van de dagen wordt vastgelegd in een portfolio van de werknemer. Onderzocht zal worden op welke wijze trainingen en opleidingen ondergebracht kunnen worden in EVC-trajecten.

Partijen hechten aan een goede ondersteuning voor de medewerkers bij het ontwikkelen en realiseren van loopbaanplannen. De cao kent ex artikel 6.5 het recht op periodiek loopbaanadvies. Partijen willen de toegankelijkheid hiervan in sterkere mate faciliteren. In opdracht van partijen wordt met inschakeling van het Sociaal fonds voor de Kennissector SoFoKleS een programma van eisen opgesteld voor de professionele loopbaanscans.