

HANDREIKING MOBILITEIT & VITALITEIT

BEVORDEREN VAN DUURZAME INZETBAARHEID IN HET HBO

Oktober 2012

1. Inleiding

In een Quick scan onder hogescholen is een beeld verkregen van het denken over en het vormgeven van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. De resultaten van de Quick scan leveren vervolgens bouwstenen op voor HRM beleid richting duurzame inzetbaarheid in het hbo. De gegevens bevatten geen nadrukkelijke theoretische onderbouwing, maar zijn een kijkje in de keuken van een tiental hogescholen. HRM medewerkers vertellen wat ze in de praktijk meemaken en wat hun wensen en gedachten zijn over duurzame inzetbaarheid in het heden en in de toekomst.

De Quick scan onder hogescholen is uitgevoerd door Loyalis onder verantwoordelijkheid van prof. Dr. Tinka van Vuuren.

De in deze brochure aangereikte inzichten en suggesties dienen een brede doelgroep. Ze zijn extra relevant voor HR adviseurs, omdat zij een schakel zijn tussen organisatie, leidinggevenden en medewerkers. Hun rol is om anderen te begeleiden en te adviseren op dit thema.

Binnen de hbo sector is er een toenemende belangstelling voor duurzame inzetbaarheid. Dit betekent het stimuleren van het vermogen van medewerkers om gezond, vitaal en productief te blijven werken tot aan het pensioen.

Door de vergrijzing wordt een tekort aan gekwalificeerde medewerkers verwacht, terwijl de vraag naar hoogopgeleiden blijft stijgen. Het percentage werknemers ouder dan 60 jaar is de laatste vier jaar flink gestegen (bron: Zestor, Arbeidsmarktmonitor HBO 2012). Positief aan het grotere aandeel werkenden boven de 60 jaar is dat het kennelijk gelukt is om deze groep medewerkers te behouden voor hun vak of hun werk. De gemiddelde (pre)pensioendatum is aan het verschuiven. Om een grote groep 55-plussers en 60-plussers ook in de toekomst te behouden voor het HBO, is het nodig na te denken over het personeelsbeleid. Hoe houd je het werk interessant? Hoe houd je medewerkers geïnteresseerd?

Vervangingsvraag en uitbreidingsvraag

De invloed van (extra) pensionering van personeel in de komende jaren zal waarschijnlijk minder zijn dan gedacht. De totale verwachte personeelsvraag in het HBO is fors. De tabel hieronder laat echter zien dat door de jaren heen de arbeidsmarktvrage (uitsluitend als gevolg van pensionering en uitbreiding van het aantal studenten) ongeveer hetzelfde blijft, tussen de 2,8% en 3,5% van het personeelsbestand. Tegelijk lag echter de totale instroom (de totale vervangingsvraag) in het HBO de afgelopen jaren veel hoger: tussen de 16% (2007) en 10% (2010) van het personeelsbestand.

Het grootste deel van de vervangingsvraag wordt namelijk veroorzaakt doordat personeel een nieuwe baan vindt en vervangen moet worden. Deze groep is niet in de tabel opgenomen. Geschat wordt dat ook in de komende jaren de totale personeelsbehoefte gemiddeld per jaar rond de 11% van het personeelsbestand (in fte) zal bedragen.

Tegenover de relatief forse instroom staat een bijna even grote uitstroom. Ieder jaar is er daarmee sprake van een flinke dynamiek onder het personeelsbestand meer dan in andere onderwijs- en overheidssectoren. Dat hangt samen met de unieke positionering van het HBO als plaats waar onderwijs en praktijk elkaar raken waardoor uitwisseling van docenten met het bedrijfsleven gangbaar is.

Om in de behoefte aan nieuw personeel te voorzien, is het nodig een goed en doordacht wervingsbeleid te voeren en te zorgen voor goede arbeidsvoorwaarden. De concurrentiepositie van het HBO, in de slag om nieuw personeel, lijkt redelijk tot goed. Zo blijkt uit onderzoek dat het kunnen werken in deeltijd door de docenten wordt gewaardeerd. De arbeidsvoorwaarden worden gewaardeerd met een 7.4. De cao-lonen in het onderwijs zijn in 2010 30,1 procent hoger dan in 2000, en zijn daarmee zelfs iets sterker gestegen dan de lonen in de marktsector.

Tabel 1 Groei wervingsbehoefte hbo 2011-2015¹

	Pensionering		Uitbreidingsvraag		Pensionering + Uitbreidingsvraag		% van personeelsbestand op basis van fte's
	fte	personen	Fte	Personen	fte	personen	
2011	244	366	750	1028	994	1394	3,2%
2012	372	560	525	719	897	1279	2,8%
2013	583	780	338	463	920	1243	2,8%
2014	789	1008	308	421	1096	1429	3,4%
2015	806	1033	353	483	1158	1516	3,5%

Bron: HBO-raad.nl, referentieraming OCW; bewerking Research voor Beleid

Opvallend aan de HBO-sector is een groot aantal ouderen, de toename van het aantal werknemers dat met pensioen zal gaan, de grote vervangingsvraag en de wenselijkheid van mobiliteit en uitwisseling van personeel met andere sectoren. Deze gegevens vragen om een aanpassing van het personeelsbeleid voor alle werknemers.

Deze brochure is als volgt opgebouwd. Gestart wordt met de kenmerken van duurzame inzetbaarheid (hoofdstuk 2). Vervolgens geeft hoofdstuk 3 de resultaten van de Quick Scan inclusief bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid. Hoofdstuk 4 is gericht op de communicatie en voorlichting over duurzame inzetbaarheid in het hbo. Hoofdstuk 5 bevat bondig geformuleerde hoofdzaken uit de Quick Scan.

¹ In deze tabel is Research voor Beleid uitgegaan van de veronderstelling dat het huidige personeel tot bijna 65 jaar doorwerkt. Verder is uitgegaan van een stijging van het aantal Hbo-studenten, zoals die ook wordt voorspeld door de referentieraming van het ministerie van OCW.

2. Kenmerken van duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is het stimuleren van het vermogen van medewerkers om gezond, vitaal en productief te blijven werken tot aan het pensioen.

Concreet betekent dit het stimuleren van:

1. Vitaliteitsmanagement (kernbegrippen: gezond, productief en met plezier langer doorwerken).
2. Employability (kernbegrippen: loopbaanmogelijkheden onderkennen, competentie ontwikkeling, stimulerende werkomgeving, professionele ruimte, professionalisering, ondernemerschap).
3. Arbeidsmobiliteit (kernbegrippen: doorstroom- en loopbaanmogelijkheden, van Werk naar Werk beleid).

Hieronder worden deze algemene maatregelen toegelicht.

Ad.1 Vitalliteitsmanagement

Een positieve invalshoek

Hierbij gaat het om activiteiten die werkgevers ontplooiën om hun werknemers te stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken met behoud van werkplezier. Een verschuiving is merkbaar van een negatieve invalshoek (voorkomen van ziekte en uitval) naar een positieve invalshoek (het bevorderen van welzijn, employability en gezondheid). Nog te vaak wordt gedacht in termen van curatief en preventief WIA- en WW-beleid. Deze maatregelen zijn nodig, maar komen voor oudere medewerkers veelal neer op ontziebeleid in de vorm van aanpassing van de werkbelasting door minder uren en lichtere taken, seniorenverlof, werktijdenvrijstelling en demotie. Hierbij wordt wellicht arbeidsongeschiktheid en werkloosheid voorkomen, maar de vitaliteit niet bevorderd. Voor jongere werknemers is er vaak te weinig aandacht voor vitaliteit en preventieve gezondheidsmaatregelen, hoewel dat de laatste jaren wel aan het veranderen is. Wat nodig is zijn maatregelen die bijdragen aan het versterken van het functioneren zodat langer doorwerken mogelijk is. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden! (Van Vuuren, 2011).

Ad 2. Employability

De focus verschuift van een baan voor het leven naar *een loopbaan voor het leven*.

Hierbij gaat het om het vermogen productief te zijn en te blijven in het werk.

Het versterken van de professionaliteit van de werknemers staat centraal in het hoger beroepsonderwijs (hbo). Onder meer is in dit kader een dialoog gevoerd over het vergroten van de professionele ruimte van docenten. Dit kan door gezamenlijke doelen te formuleren en gezamenlijk beoogde opbrengsten te identificeren. Hierdoor wordt de betrokkenheid vergroot, de arbeidsvreugde bevorderd en kunnen arbeidsverhoudingen verbeteren. Ook wordt de professionaliteit, kwaliteit en de competenties van de hbo-werknemers versterkt door middel van scholing, talentontwikkeling en levensfasebewust personeelsbeleid. Werknemers zullen in toenemende mate vragen om mogelijkheden waarin zij hun competenties kunnen ontwikkelen en brede ervaringen op kunnen doen. Hier ligt ook het werkgeversbelang. Het verhogen van de brede inzetbaarheid betekent ook meer flexibiliteit binnen de eigen arbeidsorganisatie.

Ad 3. Arbeidsmobiliteit.

Arbeidsmobiliteit draagt bij aan een vitale organisatie. Mobiliteit geeft een medewerker een ruimere horizon én een bredere basis. Talenten kunnen ontdekt en ontwikkeld worden. Voorkomen wordt dat mensen vastlopen in een functie. Mobiliteit en loopbaanontwikkeling zijn geen doel op zich, maar een middel om duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten. De term mobiliteit staat voor alle taak- of functiewisselingen die werknemers doormaken in hun werk. Dat kan het wisselen van het takenpakket in dezelfde functie binnen dezelfde onderneming zijn (horizontale en verticale mobiliteit) een overstap naar een andere functie bij een andere onderneming binnen de sector of een overstap naar een andere functie buiten de eigen sector. De meerwaarde van arbeidsmobiliteit wordt algemeen erkend. Door een gezonde doorloop in het personeelsbestand blijft een organisatie veerkrachtig en vitaal. Of je het nu van werknemers- of van werkgeverskant bekijkt. Beiden hebben baat bij mobiliteit.

Spanning tussen zekerheidszoeke en mobiliteit

Arbeidsmobiliteit heeft ook zijn keerzijdes. De meeste werknemers zijn gebaat bij zekerheid. Een relatie, een gezin, een eigen huis, het zijn allemaal verplichtingen die de behoefte aan zekerheid versterken. En die zekerheid wordt vaak gevonden in een vaste baan. Het is vervolgens in het belang van de werkgevers om de continuïteit van het arbeidsproces zo min mogelijk te verstoren. Ook dat kan door vaste banen, nog versterkt door gunstige arbeidsvoorwaarden en welzijn bevorderende maatregelen. Zo'n veilige en geborgen situatie brengt het gevaar mee van de-mobiliteit ("vastroesten"). Die kan bijvoorbeeld worden voorkomen door interne mobiliteit. Maar niet iedere organisatie is groot genoeg om die interne mobiliteit te realiseren.

3. Resultaten van een Quick Scan

Duurzame inzetbaarheid op sectorniveau is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van werknemers en werkgevers. Vrijwillige mobiliteit binnen de sector zou gestimuleerd moeten worden door werknemers sectorale zekerheid en goede arbeidsvoorwaarden te bieden en door mobiliteit tussen hbo instellingen te bevorderen. Dit leidt tot een verhoging van loopbaankansen, personeelscirculatie, kennisuitwisseling, innovatie en sectorale verbondenheid.

De vraag is of de afzonderlijke instellingen klaar zijn voor deze ontwikkeling waarbij het sectorbelang boven het instellingenbelang zou moeten gelden. Om hierop zicht te krijgen is in de tweede helft van 2011 een Quick scan uitgevoerd naar de visie en uitvoering van mobiliteit en loopbaanontwikkeling in het HBO in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Aan de hand van een vragenlijst zijn interviews afgenomen onder managers HRM en adviseurs van mobiliteitscentra van tien hogescholen. Het betreft vijf grote en vijf kleine hogescholen verdeeld over het land. Onder deze scholen vallen zowel mono-sectorale (Pabo, agrarisch onderwijs) als Multi-sectorale scholen (hogescholen met meerdere soorten opleidingen). Tijdens de interviews zijn een groot aantal onderwerpen besproken. Er werd bijvoorbeeld ingegaan op de probleemperceptie: welke concrete aanleidingen zijn er in de organisatie die beleid gericht op duurzame inzetbaarheid noodzakelijk zouden kunnen maken? Wat zijn de baten van mobiliteit? Er is gesproken over beleidsinstrumenten: welke instrumenten worden of werden ingezet? Welke gezondheidsbevorderende maatregelen zijn er? En tenslotte zijn een aantal vragen gesteld over de evaluatie van het beleid: is er zicht op de resultaten van het beleid en de instrumenten? Welke resultaten zijn er behaald? Hoe wordt het beleid geëvalueerd?

Naast de interviews is door Zestor in het voorjaar van 2012 een ronde tafel bijeenkomst georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst is aan de deelnemers gevraagd hun ideeën op papier te zetten over activiteiten die hogescholen zouden kunnen ondernemen ter bevordering van mobiliteit, loopbaanontwikkeling en vitaliteit. De aanbevelingen, tips en bouwstenen die uit de interviews met de hogescholen en uit de ronde tafel bijeenkomst naar voren kwamen, zijn in dit verslag verwerkt. Elke paragraaf wordt afgesloten met een selectie van deze “Tips uit het veld”.

3.1 Duurzame inzetbaarheid noodzaak en beleid

Meerdere aanleidingen

De tien hogescholen noemen diverse aanleidingen voor beleid gericht op duurzame inzetbaarheid. Meerdere malen wordt benadrukt dat er geen concrete aanleiding is, maar dat er sprake is van een doorlopende ontwikkeling en een permanent punt van aandacht als onderdeel van goed personeelsbeleid.

Een kleine hogeschool laat weten dat er geen probleem is en dat er in die zin geen maatregelen nodig zijn. Voor twee andere kleine hogescholen vormen het lifetime employment en de lange functieverblijftijd een aanleiding voor beleid.

Voor twee grote instellingen is de missie en/of ambitie van de organisatie aanleiding tot beleid op dit thema. Ambities op het gebied van kwalificatie, upgrading en professionalisering van het personeel, maar ook de ambitie om zich als hbo-instelling te ontwikkelen tot kennisinstituut voor de regio.

Andere aanleidingen die werden genoemd zijn:

- waarborgen en verhogen van de kwaliteit
- het behouden van de jonge docent
- tegengaan van de verstarring in de functie
- het eigenrisicodragerschap voor de WW
- invloed op de personeelssamenstelling nu en de komende jaren
- de ontwikkelingen ten aanzien van het ‘nieuwe werken’.

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid neemt toe bij P&O

Op meer dan de helft van de hogescholen is er specifieke aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Het wordt gezien als een centraal of doorlopend thema. Op andere hogescholen begint de aandacht voor dit onderwerp te komen of leeft het al wel bij P&O, maar nog niet bij het management en personeel. Op één hogeschool staat het thema nog in de kinderschoenen en maakt het deel uit van het verder te ontwikkelen generatiemanagement.

Draagvlak bij het management

Over de mate waarin de beelden over duurzame inzetbaarheid worden gedeeld en er draagvlak is bij het management en het personeel, zijn de meningen verdeeld.

Bij twee grote hogescholen met een intern mobiliteitscentrum wordt een volmondig ja gegeven. Dit antwoord wordt eveneens gegeven bij een grote hogeschool met interne loopbaanadviseurs (geen mobiliteitscentrum in naam) en een kleine hogeschool. Andere hogescholen signaleren dat de aandacht toeneemt. De indruk bestaat dat het management vooral door de financiële kant van mobiliteit wordt getriggerd (voorkomen van werkloosheids- en arbeidsongeschiktheidslasten) terwijl P&O vooral naar de ontwikkelkant van het personeel kijkt.

HR-beleid moet niet alleen van HRM zijn, maar van de hele organisatie en met name ook van het management. Op het gebied van mobiliteit merken we dat er slagen worden gemaakt. Bij het management zien we nu een kanteling met betrekking tot dit onderwerp. Er vindt bewustwording plaats. Als HRM zijn we er trots op dat we dit hebben bereikt.

Grotere instellingen hebben geformaliseerd beleid

Bij vier van de vijf grote hogescholen is er formeel vastgesteld beleid op centraal niveau. Binnen de kaders kan hier per afdeling/opleiding nadere invulling aan gegeven worden. Doelstellingen zijn veelal gericht op kwaliteit en op aantallen. Aantallen masters en promovendi, frequentie functioneringsgesprekken. De doelstellingen worden soms wel, soms niet en soms in toenemende mate gedeeld. Bij de kleine hogescholen is er (nog) niet overal vastgesteld beleid. Op de vraag of er zicht is op de resultaten van het beleid en instrumenten antwoordt meer dan de helft van de geïnterviewde bevestigend.

Er wordt op verschillende wijzen gemeten. Dit gebeurt bijvoorbeeld door middel van de PlanDoCheckAct-cyclus, de Balance scorecard of het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Het evalueren van het beleid gebeurt per hogeschool verschillend door middel van eigen onderzoek door de afdeling HRM of in beleidsoverleggen.

Enkele mobiliteitsbureaus van de hogescholen maken expliciet een kosten-batenafweging.

Worden de kosten van het bureau terug verdiend met de besparing op de werkloosheidsuitkering? Een mobiliteitsbureau van een grote instelling is bezig met introductie van Activity Based Costing.

Tips uit het veld

- Richt het beleid en de uitvoering op talentontwikkeling. Minder curatief, meer preventief, meer versterken van functioneren en vitaliteit.
- Ga als HRM medewerker in gesprek met de managers en ontwikkel samen met hen kaders voor het management en hun eigen rol en verantwoordelijkheid daarbij. Faciliteer en ondersteun het management optimaal.
- Zorg voor een goede koppeling tussen strategische personeelsplanning (kwantitatief en kwalitatief) en duurzame inzetbaarheid. Maak hiervan per jaar een kwalitatief speerpunt en maak het onderdeel van het algemene HRM-beleid.
Start met het nadenken over beleid om jongeren mobiel te houden en blijf vooral maatwerk bieden.

3.2 Maatregelen voor duurzame inzetbaarheid

3.2.1 Vitaliteitsmanagement

De gezondheidsbevorderende- en preventiemaatregelen op de hogescholen zijn heel divers. Op één grote hogeschool is preventiebeleid ontwikkeld om verzuim te voorkomen. Medewerkers ouder dan 40 jaar kunnen een health check krijgen, gevolgd door een adviesgesprek met de bedrijfsarts. Vanuit Health Rules (een gezondheidsprogramma) worden verschillende vitaliteitstrainingen aangeboden gericht op vermindering van belasting en verhoging van belastbaarheid. Op deze hogeschool is er hogeschoolbreed een aanpak voor reductie van werkdruk en psychosociale arbeidsbelasting. Het aanbod van Livvit van Achmea Vitale wordt goed gewaardeerd en ingezet.

Op een andere grote hogeschool zijn de gezondheidsbevorderende maatregelen zowel preventief als curatief en gericht op zowel fysieke vitaliteit als mentale gezondheid. Een

curatieve maatregel is bijvoorbeeld re-integratie ondersteuning en/of coaching vanuit het mobiliteitscentrum. Preventief verwijst de bedrijfsarts ook door naar het mobiliteitscentrum.

Ons voornemen/wens voor de toekomst is om elementen uit bijvoorbeeld yoga en mindfulness te gebruiken binnen de coaching. We willen combinaties maken van fysieke vitaliteit en mentale gezondheid zo integreren om te komen tot gezonde mensen in een gezonde organisatie.

Op één hogeschool is het *preventieaanbod* gericht op vier thema's te weten: fysieke belasting, beeldschermwerk, leefstijl en psychosociale arbeidsbelasting. Op de andere hogescholen is er geen specifiek preventieaanbod of wordt er verwezen naar de gezondheidsbevorderende maatregelen. Op meerdere hogescholen wordt deelname aan gesubsidieerd sporten als gezondheidsbevorderende maatregel genoemd. Daarnaast worden diverse andere maatregelen genoemd zoals:

- Leefstijltraining
- Training werkdruk
- Fietsregeling ter bevordering van beweging
- Afspraken met cateraar
- Antirookcampagne
- Fruitdag / gezondheidsdag
- (stoel)massage
- Fysiotherapie
- Etc.

In ons Vitaal project bieden wij onder andere massage, een gezond levensstijlprogramma, sportschool en een introductie met smoothy bars. We krijgen veel enthousiaste reacties. Het voldoet kennelijk aan een behoefte.

Op vier hogescholen zijn gezondheid, preventie en werkbelasting versus belastbaarheid thema's in de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Een aantal scholen laat weten dat het geen onderwerp van gesprek is in de gesprekkencyclus. Op een paar scholen gebeurt het incidenteel of is alleen het onderwerp werkdruk een thema.

Op enkele hogescholen na worden er geen wensen, behoeften of voornemens genoemd om gezondheidsbevorderende maatregelen te nemen in de toekomst. Een kleine hogeschool laat weten dat er wel een Arbo commissie is die dit thema bespreekt en waaruit in de toekomst nieuwe voorstellen kunnen komen.

Tips uit het veld

- Vitaliteit uitdiepen waarbij ook de mentale vitaliteit een rol speelt.
- De mogelijkheden van mobiliteit/ontwikkelmogelijkheden duidelijk voorleggen, bijvoorbeeld door een vitaliteitsplan in plaats van POP.
- Vanuit het huidige mobiliteitscentrum ook denken aan een vitaliteitscentrum.
- Vitaliteitsprogramma's ontwikkelen in samenwerking met andere expertises binnen of buiten de organisatie.

3.2.2. Employability

De gesprekkencyclus is een goed instrument om te sturen op duurzame inzetbaarheid. De gesprekkencyclus op de hogescholen verschillen in naam, aantal en soorten gesprekken. Op elke hogeschool is voor de cyclus een formeel (kaderstellend) vastgesteld beleid. Met behulp van *de gesprekkencyclus* wordt door de geïnterviewde ook vaak het loopbaanbeleid uitgelegd. Dit thema ligt de P&O'ers na aan het hart gezien hun wensen en behoeften voor toekomstige verbeteringen in de cyclus zoals:

- tot een vast onderdeel maken van loopbaan- en carrièreperspectief
- verbeteren van de kwaliteit van de gesprekken
- nadrukkelijk aan de orde laten komen van leren en ontwikkelen (POP)
- krijgen van een vaste plaats binnen het MD-programma
- ontwikkelen van de regierol van de medewerker
- bij elkaar brengen van medewerker- en organisatieperspectief
- 100% uitvoeren van gesprekken

Bij onze hogeschool komen 100% van de gespreksformulieren (POP) binnen. Het krijgen van een periodiek van de medewerker en leidinggevende is hier namelijk van afhankelijk gemaakt. Onvoldoende functioneren of geen formulier is geen periodiek. Dit is afgesproken met de bonden.

Onze gesprekscyclus heeft oorspronkelijk vier officiële gesprekken per jaar. Maar in de praktijk blijkt dat twee gesprekken al lastig genoeg is.

Opleiding en scholing als onderdeel van de gesprekkencyclus

De hogescholen hebben afspraken over individuele scholing. Er wordt veelal gerefereerd aan de cao. Vooral ook voor wat betreft het persoonlijk ontwikkelingsplan en het persoonlijk ontwikkelingsbudget. Scholing en opleiding wordt collectief aangeboden, maar er is ook veel ruimte voor maatwerk. *Opleiding en scholing* wordt op een aantal hogescholen genoemd als een terugkerend onderwerp in de gesprekkencyclus.

Langer doorwerken

Langer doorwerken wordt op diverse wijzen gestimuleerd. Bijvoorbeeld door “maatjesleren” waarbij de oudere werknemer de jongere meeneemt en andersom. Ook wordt het langer doorwerken gestimuleerd door inzet van gezondheidsmanagement en de landelijke regeling keuzepensioen, een ‘vriendelijke’ managementcultuur, thuiswerken of door ouderen cursussen te laten volgen. Een voorbeeld hiervan is de opleiding ‘loopbaanlang professional’. Voor één hogeschool betekent duurzame inzetbaarheid niet noodzakelijkerwijs langer doorwerken:

Voor ons betekent duurzame inzetbaarheid het investeren in een duurzame relatie door middel van heldere afspraken omtrent ontwikkeling en ambitie en de manier waarop de organisatie zich aan een individu verbindt, nu en in de toekomst. Die ‘duurzame’ verbinding hoeft zich niet per se te uiten in langer doorwerken, maar kan zich ook juist materialiseren in een los/vaste arbeidsrelatie.

Bij enkele hogescholen is er beleid gericht op speciale doelgroepen of ouderen. Op sommige hogescholen worden maatregelen getroffen zoals het creëren van een ‘potje’ dat in overleg gebruikt kan worden voor vrijstelling van lestaken en wordt van de Seniorenregeling

onderwijspersoneel (SOP)–regeling gebruik gemaakt. Verder wordt het project ‘Pinot Gris’ genoemd; een loopbaantraject voor de oudere werknemer dat bestaat uit trainingdagen, intervisie en coaching.

Geen enkele hogeschool heeft al specifiek en formeel beleid gericht op levensfasen. Bij een aantal is het beleid wel in ontwikkeling of heeft men de intentie om dit op te pakken. Ouderenbeleid in hbo sector is vooral synoniem voor SOP en ontziebeleid zoals werktijdenvrijstelling.

Op het merendeel van de scholen is er geen specifieke aandacht voor ouderen bij scholing. Dit betekent dus dat er op het gebied van scholing over het algemeen geen onderscheid in leeftijd wordt gemaakt. Op één school ligt de aandacht voor wat betreft ouderen en scholing in het verbeteren van vaardigheden. Op een andere school is er voor ouderen juist geen verplichting tot scholing. De professionaliseringstijd mag hier op andere wijze worden ingezet. Bijvoorbeeld door het uitvoeren van een extra klus.

De meeste hogescholen hebben geen wensen voor toekomstig ouderenbeleid. Men wil over het algemeen liever geen doelgroepen beleid. Eén hogeschool geeft aan dat het maken van nieuwe afspraken over ouderenbeleid het resultaat kan zijn van het op te zetten beleid voor generatiemanagement en de verwachting dat de secundaire arbeidsvoorwaarden verder zullen worden gedecentraliseerd.

Tips uit het veld

Leiderschap, management

Management development is van belang en moet onder meer gericht zijn op:

- het verhogen van de bewustwording van de relatie werkgever/werknemer
- duurzame inzetbaarheid
- dienend leiderschap
- het goede gesprekken voeren over leren en ontwikkelen met medewerkers
- goede balans vinden tussen organisatiebelangen en individuele belangen

Gesprekkencyclus

- De gesprekscyclus goed benutten en daarin de onderwerpen over duurzame inzetbaarheid aan de orde laten komen.
- Zorg voor een open cultuur waarbij ruimte is voor de medewerker om zich te ontwikkelen en proactief te zijn. De open cultuur creëer je door de medewerker uit te dagen om over zichzelf en de rol in de organisatie na te denken. De leidinggevende is bepalend. Die faciliteert openheid. Stelt zich kwetsbaar op en is transparant.
- Zorg dat het HR-beleid ook voor de lijnfunctionaris/leidinggevende een resultaatgebied is in diens eigen cyclus. Dus een target meegeven ten aanzien van zijn/haar eigen mobiliteit: ‘Lead bij example’.
- Heb zorg voor het conflictvaardig maken van mensen in brede zin. Versterk communicatieprocessen.
- Noem het toekomstgesprekken (functioneren, ontwikkeling en scholing, loopbaan). Start met de toekomst aan het begin van het gesprek. Wat je later wilt worden is mooi om te weten. Daarna pas komt hoe daar te komen. Zoek dan samen (werkgever en werknemer) naar veel mogelijkheden om wensen in te vullen, maar laat de keuze aan de werknemer.

Leren en Ontwikkelen

- Medewerkers faciliteren door kwalitatief hoogwaardige ontwikkelinstrumenten aan te bieden. Ook afstemming met leidinggevende organiseren en flankerend beleid opstellen over wederzijdse voorwaarden voor investering in ontwikkeling.

- Ontwikkel een digitale marktplaats waar medewerkers zichzelf kunnen aanbieden. Hierbij soepel omgaan met het daarna realiseren van nieuw/ander werk. Plaats ook tijdelijke vacatures en tijdelijke opdrachten op deze marktplaats.
- Geen vaste functiebeschrijvingen, maar een rolbeschrijving en projecten per jaar beschrijving. Nadenken over een deel van de taken die hetzelfde blijft en een deel dat jaarlijks anders wordt ingevuld.
- Ontwikkelinstrumenten inzetten voor team en individuen in een duidelijk doelen/instrumentenmatrix en volgens 'routeplan'.
- Het nieuwe werken introduceren of uitbreiden waardoor er meer ruimte gecreëerd wordt voor de medewerker. Teams die hierin voorop lopen onder de aandacht brengen. Als best practice inzetten en ook belonen voor initiatieven.
- Gewenste brede inzetbaarheid belonen met ontwikkelbudget (tijd en geld).
- De inzet van een ontwikkelbudget en de verantwoording daarover in teamverband bespreken en vormgeven.

3.2.3 Arbeidsmobiliteit en loopbaanontwikkeling

Op dit moment is mobiliteit nauwelijks een thema, omdat er weinig personeelsproblemen (tekorten c.q. overschotten) zijn bij de geïnterviewde. Sommigen verwachten wel dat het een thema wordt.

Zes hogescholen verwachten geen tekorten of overschotten in het primaire proces. Twee grote hogescholen noemen de grote uitstroom over enkele jaren. Op een andere school gaat de gemiddelde leeftijd juist omlaag en deze school verwacht derhalve geen grote uitstroom. In de ondersteuning/staf zijn op drie scholen wel overschotten of is de verwachting dat er overschotten gaan komen. Slechts één hogeschool verwacht overschotten als gevolg van krimp.

Hoewel mobiliteit geen thema lijkt te zijn, roept het soms wel negatieve associaties op. Bij twee hbo-instellingen wordt angst voor mobiliteit genoemd. Dit heeft te maken met angst van zowel de medewerker als de leidinggevende en met de veronderstelling dat mobiliteit praktische rompslomp met zich meebrengt en dat een mobiliteitscentrum een kneuzenbak wordt.

De beelden over mobiliteit worden door het management en de medewerkers gedeeld als het gaat over verticale mobiliteit. Als het gaat om horizontale mobiliteit dan is het lastiger. Hiervoor is dan ook minder draagvlak. Mobiliteit is ook nog steeds meer een wens van P&O dan van het management. Het management is bang om goede docenten kwijt te raken.

Tegelijkertijd verwachten de geïnterviewde dat mobiliteit en loopbaanontwikkeling een bijdrage levert aan medewerkerstevredenheid en vitaliteit hoewel dat moeilijk te meten is en ook onvoldoende wordt gemeten. Eén hogeschool ervaart dat het in dienst hebben van meer jonge docenten samengaat met de studenttevredenheid. Dit komt mede door de kloof in ontwikkeling tussen de oudere docent en de student op het terrein van onder ander ICT en sociale media.

Het is belangrijk dat loopbaanontwikkeling en mobiliteit zowel in grote als kleine organisaties gefaciliteerd wordt. Niet alleen voor het individu, maar ook voor de gezondheid van de organisatie.

Tijdsdruk en de waan van de dag maken dat er weinig tijd is voor scholing, ontwikkeling en bijtanken. Er zal meer tijd moeten zijn voor reflectie en afstand nemen. Tijd die nodig is om te leren en te groeien. Op papier zijn er uren voor, maar in de praktijk blijkt dit er niet altijd te zijn. De hectiek is groot. Dit is een punt van zorg.

Loopbaanontwikkeling biedt medewerkers kansen voor het versterken van hun talenten. Het vraagt van HR deze talenten maximaal in te zetten binnen de organisatie met als doel medewerkers te laten excelleren. Mobiliteit is erop gericht dat medewerkers zichzelf mobiliseren, eventueel aangemoedigd door hun manager. Het management is verantwoordelijk voor het verbinden van de twee doelen: ontwikkeling van individu en organisatie.

Arsenaal aan instrumenten

Op bijna alle hogescholen zijn er mogelijkheden voor functieroulatie, detachering en stage. Het gaat om maatwerk en komt voort uit afspraken tussen leidinggevende en medewerker. De mate waarin hiervan gebruik wordt gemaakt is per hogeschool verschillend. Op alle hogescholen is er ondersteuning mogelijk voor loopbaanoriëntatie, loopbaanadvies en coaching. Hogescholen zijn trots op de vele instrumenten die zij inzetten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Op de grote hogescholen is er verder een scala aan instrumenten beschikbaar zoals: competentieanalyse, intervisie, retentiescan, (ontwikkel) assessments, diverse trainingen en opleidingen etc. De kleine hogescholen hebben veelal wat minder instrumenten in huis dan de grotere hogescholen, maar kopen wel instrumenten in.

De mate waarin gebruik wordt gemaakt van de verschillende instrumenten is wisselend per hogeschool. De ene hogeschool bestempelt het gebruik als voldoende, anderen laten weten dat de diensten in hoge mate worden afgenomen.

Op de vraag of de instrumenten bekend zijn bij het personeel wordt drie keer met ja geantwoord. Ze kunnen bekend zijn, het kan beter, alleen als men ernaar op zoek gaat zijn andere antwoorden.

Mobiliteitscentra

Van de vijf grote hbo-instellingen hebben er vier een mobiliteitscentrum. De vijfde grote hogeschool heeft dit niet in naam, maar heeft wel twee loopbaanadviseurs in dienst. Van de kleinere hogescholen heeft één ervan een eigen mobiliteitscentrum.

Hogescholen zijn trots op de toegenomen bewustwording van het belang van mobiliteit, de kostenbesparing door geslaagde re-integratie, werk naar werk- en loopbaantrajecten.

De strategie van ons loopbaancentrum is de 'haalplicht' van medewerkers. Medewerkers moeten zichzelf oriënteren via internet etc. We stoppen geen energie in vacaturematching, maar wel in het goed in de etalage zetten van het aanbod. We hebben bijvoorbeeld een "klussenetalage".

Het gebruik van de mobiliteitscentra wordt gestimuleerd via het lijnmanagement, via mond tot mond reclame onder het personeel en door middel van brochures en interne communicatiemiddelen.

Alle managers en medewerkers in dienst van de Hogeschool kunnen een beroep doen op loopbaandienstverlening (advies, begeleiding, coaching, training, teamscan, enz.). In de praktijk maakt de ene afdeling er meer gebruik van dan de andere. Als er één schaar over de dam is, volgen er meer.

Een voornemen voor de toekomst ten aanzien van het mobiliteitscentrum is het aangaan van partnership met uitzendbureaus in combinatie met het werkveld. Een ander voornemen is het opgaan van het mobiliteitscentrum in een nieuw te starten Hogeschool Academie. Een wens is ook het worden van een professioneel mobiliteitsbureau als commerciële dienstverlener in plaats van faciliterende dienst.

Samenwerking

Rondom het thema arbeidsmobiliteit en loopbaanontwikkeling wordt door vijf hogescholen niet of nauwelijks samengewerkt met andere hogescholen.

Samenwerking met andere hogescholen? Niet echt, niet formeel. Wel eens wat telefoontjes, wel eens iemand geplaatst, maar niet meer dan dat.

De vijf andere hogescholen werken wel in meer en mindere mate samen. Er bestaat onder andere een samenwerkingsverband van drie kleine Christelijke hogescholen (het Ede-beraad), een samenwerkingsverband van 7 kleine hogescholen en een samenwerkingsverband van Zuidelijke hogescholen.

In de samenwerkingsverbanden worden projecten ontwikkeld, mobiliteitsafspraken gemaakt, kennis en vacatures uitgewisseld. Als punt van aandacht in de samenwerking wordt de soms wat oppervlakkige uitwisseling genoemd. De grote afstand tussen de hogescholen maakt samenwerken lastig.

Het merendeel van de hogescholen participeert wel in andere samenwerkingsverbanden rond het thema mobiliteit. Voorbeelden hiervan zijn samenwerking met ROC's, universiteiten, CWI en bedrijven uit het werkveld. Een grote hogeschool heeft slechte ervaringen in de samenwerking met commerciële bedrijven. In de praktijk ging het daar alleen om uitwisseling van vacatures.

Intersectorale mobiliteit is nauwelijks een thema

Over intersectorale mobiliteit is door het merendeel van de hogescholen geen beleid vastgesteld. Bij twee hogescholen wordt er positief over nagedacht. Het wordt bij twee scholen genoemd als lastig gezien de rechtspositie. Zelfs tussen hbo en universiteit ontstaan er rechtspositionele problemen.

Op de vraag of er inzake de intersectorale mobiliteit een landelijke rol is weggelegd voor de sociale partners of het sectorfonds wordt door meer dan helft de rol van het fonds genoemd. Zowel voor wat betreft het inzetten van middelen voor bijvoorbeeld mobiliteit en management development en 'leven lang leren', als voor het faciliteren van verbinding tussen hogescholen.

Tips uit het veld

- Positioneer mobiliteit vooral ook aan de ontwikkelkant met eigenaarschap voor medewerkers. Het hoort bij de kwaliteit van het functioneren en de attitude van de medewerker.
- Ontwikkel loopbaanpaden voor docenten. Deze bieden meer diversiteit en doorgroeimogelijkheden.
- Zorg voor ontwikkeling van medewerker en management op dit onderwerp. Dit kan onder ander door het verder uitwerken van een 'gereedschap box'.
- Organiseer loopbaantrainingen.
- De medewerkerstevredenheid is vaak hoog, samen met de goede arbeidsvoorwaarden, maakt bewegen lastiger. Probeer medewerkers te verleiden. Medewerker en leidinggevende moeten zelf het belang ervan inzien. Dat belang, organiseren, speerpunt maken, agenderen en adresseren is een taak van HRM.
- Organiseer activiteiten gericht op bewustwording en bevorderen van het initiatief vanuit de medewerker. Medewerkers op eigen initiatief een laagdrempelig mobiliteitspakket aanbieden.
- Zet individuele loopbaantrajecten in.
- Maak voor medewerkers inzichtelijk waar mogelijkheden liggen voor nieuwe stappen en taken ('marktplaats'). Schets loopbaanpaden (gangbaar, innovatief). Maak intekenlijsten

- voor deelname aan projecten (afdelingsspecifiek, maar ook hogeschool breed).
- Zorg voor banen met een aanstelling van vijf jaar. Het is aantrekkelijk om in je loopbaan vijf jaar in het onderwijs gewerkt te hebben.
 - Biedt medewerkers een periodieke APK/loopbaancheck en leg dit vast in de CAO. De leidinggevenden en medewerker gaan een verplichting aan.

4. Communicatie en voorlichting

In de gesprekken met hogescholen komt de communicatie over duurzame inzetbaarheid (en dan vooral mobiliteit) voortdurend aan de orde. Men noemt in dit kader vaak de negatieve beeldvorming, het belang van mobiliteit helder krijgen, maatregelen onder de aandacht brengen. In de rondetafelbijeenkomst is wat langer stilgestaan bij de communicatie, creëren van draagvlak en de voorlichting voor de eigen hogeschool en voor de sector als geheel. Dit heeft de onderstaande suggesties opgeleverd.

Communicatie

Tips uit het veld

- Creëer een veilige omgeving. De angst moet uit het onderwerp worden gehaald. Zorg voor een voorbeeldrol van het management.

Maak het vooral zichtbaar op een positieve manier.

- Successtory middels blogs. Communiceren over goede voorbeelden. Personeel en MR motiveren door voorlichting, brochures etc.
- Geef aandacht aan wat goed gaat, vergroot dit uit, laat het groeien. Mobiliteit gericht op kracht en mogelijkheden. Successen delen en hiermee werken aan een positief imago van mobiliteit.
- Geef mooie voorbeelden van mensen die na een functiewisseling beter zijn gaan functioneren. Laat medewerkers daar ook vooral zelf over vertellen. Eigen ervaringen en eventueel ook eerdere aarzelingen. Dit kan bijvoorbeeld in een filmpje.

Neem resultaten van inspanningen op mobiliteit op in het management rapportage.

Bijvoorbeeld:

- Doelstellingen en resultaten op output. Bijvoorbeeld in- en uitstroomcijfers, functiemix, bindingsduur etc.
- Bij werving en selectie rekening houden met nieuwe medewerkers die aan mobiliteit en loopbaanontwikkeling hebben gedaan. Nieuwe medewerkers staan dan ook open voor mobiliteit in de nieuwe organisatie.
- Zet oud-docenten met een mooie loopbaan in het zonnetje. Laat ze hun kennis delen, hun belangrijkste lessen, mooie ervaringen en hun inspirerende anekdotes vertellen. Houd de contacten met deze oud docenten warm. Geef ze een kleine aanstelling en/of zet ze in als gastspreker en/of inspirator.

Leren van elkaar en samenwerken

Alle geïnterviewde zien *hier toegevoegde waarde voor het sectorfonds* en noemen concrete voorbeelden van activiteiten waarbij Zestor een rol zou kunnen spelen. De wensen worden in de onderstaande tips zichtbaar.

De nadruk op mobiliteit tussen de hogescholen die er in de Quick scan is geweest, is een vorm van externe mobiliteit. Voor hogescholen is daarnaast ook de uitwisseling van kennis

en professionals met het beroepenveld van belang, vanwege de specifieke opdracht van hogescholen om vanuit de kennis van beroepen op te leiden voor die beroepen.

Meer samenwerking met andere hogescholen is zeer noodzakelijk. Er is nu nog teveel sprake van 'eilandjeswerk'.

Tips uit het veld

- Zoek uit waar veel met loopbaanontwikkeling wordt gedaan. Laat dan mensen van andere afdelingen/faculteiten bij elkaar kijken. Doe dat in groepsverband zodat mensen achteraf indrukken kunnen uitwisselen.
- Zorg voor een hbo-breed communicatiemiddel. Maak dit eigendom van het hbo en stimuleer en faciliteer hiermee de communicatie en samenwerking tussen de hogescholen.
- Stimuleer nieuwe vormen van communicatie (bijvoorbeeld videoconference) om hogescholen met elkaar te laten samenwerken om de fysieke afstand te verkleinen. Met name hogescholen verder weg van Utrecht/Randstad geven aan dat in de afweging tussen reistijd en ingeschatte effectiviteit er regelmatig voor wordt gekozen om toch niet te gaan. Zij pleiten voor slimme andere communicatievormen of een dagprogramma in plaats van een bijeenkomst van anderhalf uur.
- Verkennen van budgetmogelijkheden (bijvoorbeeld inzetbaarheidsbudget) in andere sectoren en deze kennis delen met de hogescholen.
- Opzetten van een databank met beleidsstukken om uitwisseling te bevorderen.
- Faciliteren van Kijkje in de keuken / kennismaken / uitwisseling met andere opleidingen en afdelingen (werkbezoek). De markt breder bekijken. Het internationale aspect in huis halen of een werkbezoek aan het buitenland. Samenwerking in onderzoek. Themabijeenkomsten met best practices.
- Op de agenda zetten van het thema ouderen en scholing.
- Ondersteuning in technieken om beleid te evalueren. Er is behoefte aan evaluatie van beleid. Nu wordt op diverse plaatsen opnieuw het wiel uitgevonden.
- Activiteiten ook richten op kleinere hogescholen.

5. De hoofdzaken op een rij

- ✓ **De aanleidingen van hogescholen om een mobiliteitsbeleid te voeren zijn divers**

Deze aanleidingen lopen van permanente ontwikkeling voor medewerkers, het willen hebben van een goed personeelsbeleid, de ambitie om een goede hogeschool te zijn, vergrijzing tot en met de financiële voordelen van een goed mobiliteitsbeleid.

Externe Mobiliteit

- ✓ **Wel beleidsmatige interesse in externe mobiliteit. Geen gevoel van urgentie**

Hogescholen zijn zeer zeker geïnteresseerd in het thema externe mobiliteit. De noodzaak om hier iets aan te doen wordt nog beperkt gevoeld. Men verwacht wel dat het door vergrijzing een belangrijker thema zal worden.

Samenwerking op het gebied van intrasectorale mobiliteit (binnen de hbo-sector) komt nauwelijks voor. Op het gebied van intersectorale mobiliteit (buiten de hbo-sector) nog minder.

Interne mobiliteit

✓ Intern mobiliteitsbeleid bestaat uit loopbaanontwikkeling en problemen oplossen

In tegenstelling tot externe mobiliteit is men wel nadrukkelijk bezig met interne mobiliteit. Deze aandacht is vaak noodgedwongen (dreigende werkloosheid, ziekte of arbeidsongeschiktheid). Zodra er sprake is van gedwongen mobiliteit heeft het vaak een negatieve associatie bij medewerkers en management. Op de tweede plaats komt direct daarna ondersteuning van loopbaanontwikkeling. Met name bij de grotere instellingen is er expliciet draagvlak bij het management. Ook is er bij deze grotere instellingen vaker sprake van geformaliseerd beleid.

✓ Focus vooral op interne mobiliteit met enorm arsenaal aan instrumenten

Mobiliteit wordt bij hogescholen ingezet om loopbaanontwikkeling te regelen voor eigen medewerkers. Ook wordt het ingezet om vertrek bij dreigende werkloosheid, ziekte of disfunctioneren mogelijk te maken.

Voor de eigen mobiliteit (loopbaanontwikkeling) is er een zeer uitgebreid arsenaal aan instrumenten. Effecten daarvan worden beperkt onderzocht. Algemeen wordt aangegeven dat de bekendheid binnen de hogeschool van de instrumenten beter kan.

✓ Aandacht voor duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken groeit maar heeft meer aandacht nodig

Duurzame inzetbaarheid is een thema dat bij alle hogescholen leeft, maar dat nog verder tot wasdom kan komen. Het levensfasebewust personeelsbeleid als onderdeel hiervan staat nog in de kinderschoenen. Er wordt over gepraat en geschreven maar nog niet tot uitvoering gebracht. Ouderenbeleid staat gelijk aan de ouderenverlofregeling. Niet meer en niet minder.

✓ Gesprekkencyclus is ruggengraat van intern mobiliteitsbeleid

Hogescholen zien de gesprekkencyclus veelal als ruggengraat c.q. hart van het mobiliteitsbeleid. Alle zijn op zoek om dit proces te optimaliseren qua procedure, kwaliteit en verantwoordelijkheden. Verantwoordelijkheid van de manager is om enerzijds te zorgen voor voldoende continuïteit binnen de eigen bedrijfsvoering; en anderzijds voldoende aandacht te geven aan competentie-ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers.

✓ Veel ambitie ten aanzien van verbetering loopbaanbeleid

Deze ambitie komt naar voren in de toekomstwensen die men ventileert. Men wil vooral de bestaande uitvoering verbeteren en bekend maken. P&O'ers en loopbaanadviseurs willen daarnaast een stap maken van voorkomen van uitval naar versterking van professionalisering en talentontwikkeling.

Samenwerking binnen de sector

✓ **P&O'ers zouden graag een betere samenwerking en kennisdeling op gebied van mobiliteit zien**

Om de eigen ambities waar te kunnen maken zien de P&O'ers in dat ze zullen moeten samenwerken en kennisdelen. De P&O'ers hopen dat het sectorfonds de rol verder oppakt om samenwerking en kennisoverdracht tussen hogescholen te ondersteunen en stimuleren.

✓ **Trots en specialisatie hogeschool kan vertrekpunt zijn bij kennisdeling**

Tijdens de interviews bleek dat hogescholen expliciete thema's hebben rondom interne mobiliteit waar ze erg trots op zijn. Dit zijn bij uitstek thema's waar hogescholen over willen communiceren en waar anderen iets van kunnen opsteken.

✓ **Kleinere hogescholen willen meer autonomie**

Voor een aantal met name kleine hogescholen geldt dat er behoefte is aan minder facilitering vanuit de CAO en dat er meer behoefte is aan autonomie. Liever een raam CAO, waarin nadere invulling mogelijk is en waarin ruimte is voor eigen identiteit en keuzes. Liever minder bemoeienis met beschikbare gelden.