




CvB stukken voor agenda Universiteitsraad

Overlegvergadering d.d. : 14-06-2017
Commissievergadering : FPB
Agendapunt : HR strategie
Bijgevoegde stukken : HR strategie

Betrokken dienst: Joost Sluijs (HR)

Secretaris: Ron Mazier

Portefeuillehouder: Mirjam Bult

paraaf: 
paraaf: 
paraaf: 

1. Status agendapunt:

Rol URaad:

- Ter informatie
- Ter advisering
- Ter instemming
- Anders:

Dit document wordt gebruikt om transparant te maken welke ontwikkelingen binnen HR plaatsvinden en het gesprek met de UR te voeren, waar een formele rol van de medezeggenschap is. Bovenal wordt dit document gebruikt als kader waarvanuit de HR visie (wat betekent dit voor mij als UT collega) tastbaar wordt gemaakt. Hiertoe zullen door HR in samenwerking met M&C een aantal concrete communicatie producten opgeleverd worden.

2. Eerder behandeld in:

Naam gremium:

Datum behandeling:

Naam agendapunt:

Conclusie toen:

3. Toelichting/samenvatting:

The Executive Board has asked the HR department to develop the HR strategy and to explain its priorities, principles and way of working. (See attachment). This document forms the basis in the discussion with University Council to make clear which developments within the HR domain take place and on which domains the approval of the University Council is needed. Above all, this document is used as a framework that makes the HR vision concrete for employees. The following **priorities** have been chosen (2016-2017):

1. HR foundation
2. Teaching excellence
3. Internationalization
4. Strategic workforce development

In addition, the following principles are marked:

I. HR way of working

- Making policy work before creating new
- With focus, not everything at the same time
- Always in cooperation with the customer
- Start with small practical steps that realize concrete improvements for UT colleagues

II. Communication of the HR strategy (in cooperation with M&C)

- UT approach with space for individual perspective / target audience (Target audience WP versus OBP, Leading versus Employee, Tenure Track, Women at the top, Generations).
 - Maximum transparency (For example, determine priorities together with faculties and Staff services).
 - Standard if possible, customize if necessary
 - Focus on the meaning of organizational and professional development
 - Make clear to the UT colleagues what they can expect from the organization, their managers and HR.
-

4. (Voorgenomen) besluit CvB:

Het CvB stelt de uitwerking van de HR strategie met de daarbij horende prioritering, uitgangspunten en werkwijze formeel vast.

Het CvB besluit de HR strategie met de UR te bespreken en stuurt UR hiertoe de uitgewerkte HR strategie ter informatie toe.

GRIFFIE URaad: (door griffie UR in te vullen)

Eerder in URaad aan de orde geweest?

- Nee.
- Ja, op
Conclusie toen:

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

.....
.....

Inleiding

Voor u ligt de HR strategie die op basis van Vision 2020 tot stand is gebracht *door en voor* collega's van Universiteit Twente. Aan de hand van een "praatplaat" is de koers gevisualiseerd. We kijken naar de ontwikkelingen buiten en verbinden dit met gesprekken in faculteiten en met de gezamenlijke diensten, UR en OPUT. De HR strategie biedt ons het referentiekader waarlangs de prioritering voor beleidsontwikkeling en realisering plaatsvindt. Dit referentiekader helpt ons om gestructureerd en toch flexibel prioriteiten te stellen voor strategische HR ontwikkelingen.

Voor 2016-2017 is er voor gekozen de volgende prioriteiten te stellen:

1. HR fundament (basis op orde te brengen en houden)
2. Teaching excellence,
3. Internationalisation
4. Strategic workforce development.

Tijdens werksessies, in de zogenaamde world cafés, met de gehele HR kolom zorgen we continue voor verdieping en indien noodzakelijk ook bijsturing. Voorbeeld hiervan is het thema werkdruk, dat in eerste instantie niet als zodanig is geprioriteerd, maar op basis van signalen uit de organisatie wel als zodanig is gepositioneerd. Een ander belangrijk element is organisatieontwikkeling en de koers die we varen in UT 2020, waarin onze inrichting een belangrijke rol heeft gekregen bij de ambities die we willen realiseren.

We willen vanuit de HR strategie IMPACT genereren door te investeren in de ontwikkeling van mensen en ontwikkeling van de organisatie. Dit doen we onder meer door vanuit HR organisatiebreed de kaders vast te stellen en daarbinnen maximale speelruimte te bieden. De uitdaging zit in het creëren van samenhang in de dingen die we doen en het realiseren van een praktijkgerichte aanpak. Dat doen we door onderstaande uitgangspunten zichtbaar te maken in de HR Way of Working.

- I. **Nieuwe accenten** te leggen in de manier waarop we (samen) werken.
 - o Beleid laten werken gaat voor nieuw beleid maken.
 - o Met focus, niet alles tegelijkertijd.
 - o Gezamenlijk, altijd in samenwerking met de klant (faculteit en dienst).
 - o Start met kleine praktische stappen die concrete, voor UT collega's merkbare, verbeteringen realiseren en van daaruit de olievlek vergroten.

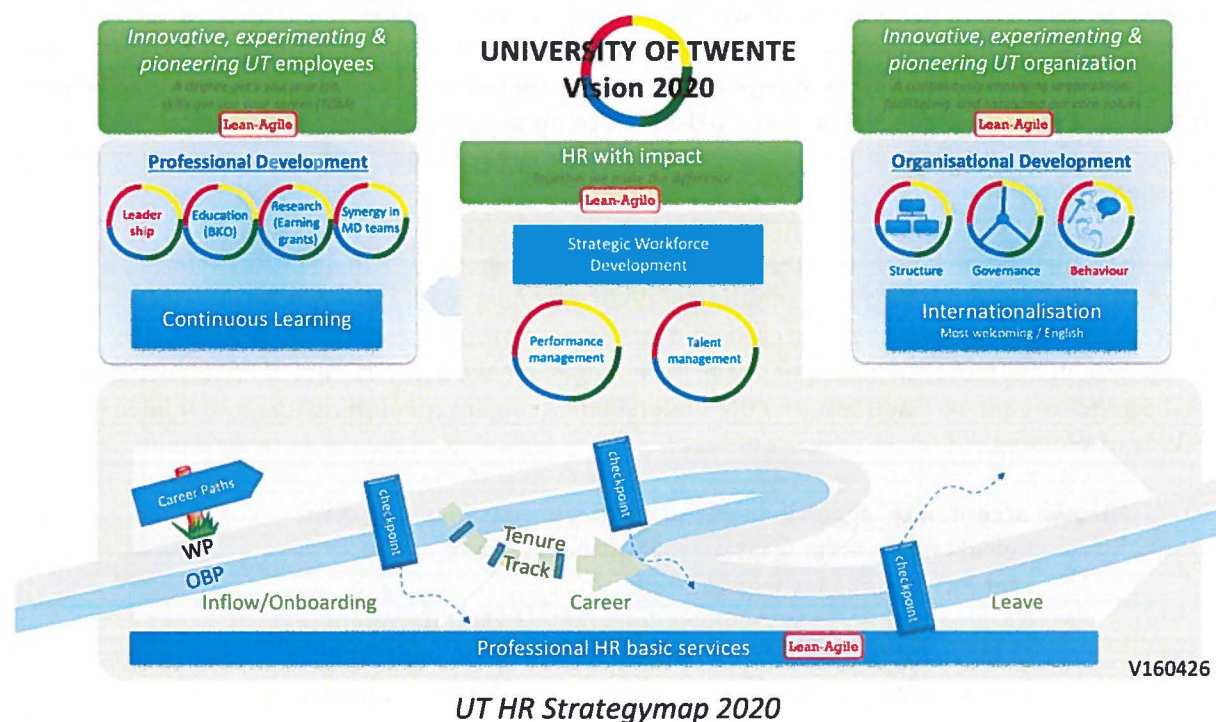
- II. **Gerichte communicatie van de HR strategie en daarin gerealiseerde verbeteringen/ontwikkelingen zichtbaar maken bij medewerkers**, gebaseerd op:
 - o Doelgroep gerichte aanpak met ruimte voor individueel perspectief (WP versus OBP, Leidinggevende versus Medewerker, Tenure Track, Vrouwen aan de top, Generaties).
 - o Maximale transparantie (bijvoorbeeld in het proces waarin we prioriteiten bepalen, dit doen we bij voorkeur samen met de gebruikers namelijk faculteiten, diensten).
 - o Standaard waar mogelijk, maatwerk waar nodig.
 - o Eenduidigheid aan zowel de kant van de organisatie als voor de professionals.
 - o Maak duidelijk aan de UT collega's wat ze van de organisatie, hun leiding gevende en van HR mogen verwachten.

Uitgangspunt is de vastgestelde HR strategie, waarbij we in het geval van nieuw beleid (instemmings) procedures in acht nemen. Wij willen graag met u continu in gesprek over de realisatie van de HR strategie op basis van bovenstaande uitgangspunten.

HR creëert impact, we maken samen het verschil

De Universiteit Twente heeft met Vision 2020 een ambitieuze strategie. De HR strategie is gebouwd met deze stip aan de horizon. Ze is gericht op dat wat de Faculteiten en Diensten vragen en komt tevens voort uit eigen ambities. Gebaseerd op veel gesprekken in de organisatie is de HR strategie in synergie tot stand gebracht: *HR maakt het verschil samen*.

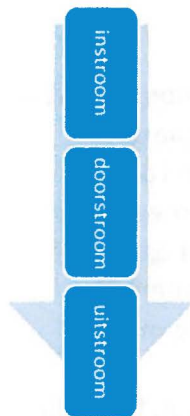
De HR strategie is gemaakt met en voor de collega's binnen de UT. Het doel is een toekomstbestendige organisatie. Met toekomstbestendige professionals, waarbij de kernwaarden in het DNA zitten en merkbaar in praktijk gebracht worden. Medewerkers die daadwerkelijk verschil weten te maken, door slim samen te werken in precies de juiste combinaties van kennis en kunde. Dit vraagt ondernemende en pionierende professionals met de blik naar buiten, van nature internationaal georiënteerd.



HR Fundament, Loopbaanpaden en strategische personeelsontwikkeling

In het midden van de HR strategie staan de UT collega's. Ongeveer 3000. De rode draad vormt de loopbaan van al deze collega's. Van binnenkomst tot vertrek. Voor zowel Wetenschappelijk als Ondersteunend Personeel streven we naar actieve sturing op ieders loopbaan. Daarbij kunnen stappen binnen en buiten de organisatie worden gezet die bijdragen aan de persoonlijke professionele reis van onze medewerkers. Zodat je niet alleen inhoudelijk groeit, maar ook continu professionele ontwikkeling meemaakt, die telkens weer dient aan te sluiten bij de continue veranderende context van de UT. *Kortom: een leven lang leren waarbij de medewerker en de organisatie samen aan het stuur zitten.*

Alle individuele carrièrepaden en talenten vormen gezamenlijk de route op weg naar Vision 2020. Dit komt terug in vele elementen van ieders loopbaan; Enkele voorbeelden:



- Bij binnenkomst: Recruitement. In onze werving en selectie streven we na om naast inhoudelijk talent en potentieel, steeds nadrukkelijker mede te selecteren op soft skills die aansluiten bij onze kernwaarden.
- Bij stappen in je loopbaan; Met continue aandacht voor inzetbaarheid (employability). Dat geldt zowel voor inhoudelijke kennis als ook voor competenties en de mindset die past bij de ambities van de UT en de hedendaagse arbeidsmarkt. Op deze manier sturen we er actief op dat individueel talent zich continu blijft ontwikkelen en blijvend kan aansluiten op organisatiedoelstellingen. Het is logisch en natuurlijk dat iedere professional binnen de UT zelf actief bijdraagt om de kennis, netwerken en trends in buitenwereld met de UT te verbinden.
- Als je stopt bij de UT, dan vertrek je als hoogwaardige professional en als enthousiaste ambassadeur van de UT. Je bent gewild in de arbeidsmarkt en binnen de UT staan nieuwe professionals/talenten klaar voor de opvolging.

Om dit te kunnen realiseren is het cruciaal dat de HR basis op orde is en blijft. Dat is een onmiskenbare randvoorwaarde voor het faciliteren van een succesvolle UT loopbaan, en een succesvolle UT die haar ambities realiseert. Hiervoor werken we continu aan de doorontwikkeling van ons fundament. Dit zijn de intuïtieve HR processen (salaris, keuzemodel arbeidsvoorwaarden, etc) die gestroomlijnd georganiseerd en transparant zijn (*je vertrouwt er vanzelfsprekend op dat het goed komt*).

Strategic Workforce Development

De UT wil zich internationaal onderscheiden van concurrentie. Dit vraagt op de (internationale) arbeidsmarkt een sterk werkgeversprofiel. We werken continu aan zicht en grip op onze toekomst. We zijn in staat de juiste (internationale) medewerkers op het juiste moment aan ons binden en weten hen te boeien. Tevens zullen we het zicht op uitgaand personeel versterken, zij zijn immers onze ambassadeurs en kunnen een rol spelen bij de werving van nieuw personeel.

Hoe beweegt een UT collega in een steeds veranderende omgeving? Hiertoe faciliteert HR het continue gesprek over de fit tussen de competenties en kwaliteiten die je hebt en wat nodig is voor het werk dat we te doen hebben. Nu én in de toekomst. Hierin zien we drie bouwstenen



- **Strategisch personeels planning;** We weten binnen de UT waar we heen willen omdat we regelmatig reflecteren op de trends en ontwikkelingen binnen en buiten onze universiteit. We hebben op het niveau van een faculteit en dienst een visie over de stip aan de horizon voor wat betreft de kwalitatieve en kwantitatieve bezetting die we nodig hebben om onze ambities te realiseren. Over deze toekomstperspectieven (en scenario's) zijn we maximaal transparant. Deze inzichten en ambities worden vertaald

naar concrete besluiten in de operationele HR praktijk. Daarmee werken we continu aan voldoende en goed gekwalificeerd personeel ...nu en in de toekomst.

- **De jaarcyclus;** Ieder team en ieder individu weet wat er verwacht wordt en hoe je kunt bijdragen aan doelen van de organisatie. In de gesprekken hierover spelen naast resultaten ook de manier waarop resultaten bereikt worden een prominente rol. We verstaan de kunst om daarbij te constructief te reflecteren op concreet waarneembaar gedrag. Iedereen op de UT realiseert zich dat **professioneel performance management** meer is dan het één keer per jaar voeren van een jaargesprek. Leiding gevenden en medewerkers voeren een continue en open dialoog waarbij op een passende manier onderwerpen besproken en gewaardeerd worden die goed gaan. Ook de ontwikkel/verbeterpunten krijgen de constructieve aandacht die ze verdienen. Door dit gesprek tijdig en professioneel te voeren krijgt iedereen een eerlijke kans zich te ontwikkelen (en niet vast te lopen). De digitale vastlegging van de afspraken en de voortgang is simpel, flexibel en professioneel geregeld. In de gesprekken tussen leiding gevende en medewerkers komen zowel de objectief gerealiseerde resultaten als ook de in de omgeving opgehaalde feedback aan de orde. Zo focussen we onszelf in een juiste balans op de gewenste resultaat en ook op de ontwikkeling van kennis en gedrag dat nodig is om de uitdagingen van nu en de toekomst aan te kunnen.
- **Talent Management;** Het ontwikkelen van top talent is van levensbelang voor de Universiteit Twente. De talenten van de UT zijn verantwoordelijk voor wetenschappelijke hoogtepunten en zijn leidende figuren in wetenschappelijke topprogramma's. Deze zijn inhoudelijk en financieel nodig voor een succesvolle UT. Een universiteit kan alleen excelleren als ook de ondersteuning excellent geregeld is. Dit vraagt dat we ook in de ondersteuning onze talenten continu verder ontwikkelen.
Je kunt het potentieel van de UT collega's alleen optimaal tot ontwikkeling brengen als we zicht hebben op ieders potentie en prestatie. Alleen dan kan je structureel sturen op het behalen van grants, leidende deelname aan 'winnende consortia' en het winnen van prestigieuze wetenschappelijke prijzen.
Faculteitsbesturen en managementteams reflecteren met regelmaat specifiek op het spotten van talentvolle collega's en wat er nodig is om de talenten verder tot bloei te laten komen. Dat kan natuurlijk gaan over de concrete opvolging van wetenschappelijke spelbepalers. En steeds vaker gaat dit over het vroegtijdig signaleren en klaarstomen van collega's met de potentie een bovengemiddelde docent, succesvolle onderzoeker of ondersteunende expert te worden die het verschil gaat maken. Naast het ontwikkelen van de echte toppers is er in de jaarcyclus gestructureerd aandacht voor ieders talent. Het kennen daarvan maakt het mogelijk UT collega's in de omstandigheid te brengen dat je continu ontwikkelt en je eigen grootste toegevoegde waarde voor de UT kunt leveren.

Impact door continu te investeren in persoonlijke ontwikkeling

De UT is een organisatie die uitdaagt en faciliteert om continu te werken aan je professionaliteit. Dat is een vereiste voor iedere succesvolle (wetenschappelijke) loopbaan. Een belangrijke stap daarbij is aandacht en ruimte voor ieders *professionele ontwikkeling*. De UT van de toekomst is een plek waar continue ontwikkelen de norm is. Daarvoor bieden we een passend ontwikkel aanbod: Gemakkelijk vindbaar, inhoudelijk gestuurd door de behoefte van UT collega's en aansluitend in taal en het ritme van de UT praktijk. We bieden

moderne leertrajecten die onlosmakelijk verbonden zijn aan ieders dagelijkse werkpraktijk. Een elkaar versterkende combinatie van praktische ervaring, coaching, feedback en formele trainingen en cursussen. Natuurlijk is het aanbod breed beschikbaar en wordt door leiding gevenden actief gecoacht op het belang van ieders professionele ontwikkeling. De belangrijkste brandstof voor welke ontwikkeling dan ook is de intrinsieke motivatie van UT collega's om met een nieuwsgierige grondhouding zichzelf continu te verbreden en professioneel te groeien.



Impact door een zich ontwikkelende UT organisatie

We werken continu aan het vormgeven van de UT organisatie die de ambities uit Vision 2020 stimuleert. De UT staat bekend als een ondernemende universiteit en dient deze reputatie waar te blijven maken. Dit vraagt van onze organisatie het vermogen om zich continu aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Bij de ondernemendheid die we nastreven hoort een gebalanceerd formele structuur en besturing die we organiseren. Enerzijds een merkbare ruimte die ondernemendheid uitlokt en anderzijds een uitlegbare bureaucratie om de vereiste kwaliteit en transparantie voor nu en in de toekomst te borgen. Dat vraagt een inrichting die daarbij past en om deze continu aan te laten sluiten aan de dynamische realiteit van de UT. Ook vraagt dit een bewustzijn en de discipline van UT collega's om zich te houden aan de minimale afspraken die we hebben gemaakt.

We werken in een steeds sneller veranderende wereld. Dit vraagt een niveau van flexibiliteit (agility) die nieuw is voor de UT organisatie. Dat is spannend en continu zoeken. Welke structuur, governance (besturing), cultuur en leiderschap past op dit moment bij ons als UT organisatie?

Meer dan ooit zal flexibiliteit en lenigheid als standaard georganiseerd moeten worden. De uitdaging is om dit te doen met behoud van consistentie en beheersbaarheid op alle niveaus van de UT. De medezeggenschap helpt daarbij actief en constructief kritisch om daarbij een gebalanceerde koers te varen.

Hoe gaan we dit realiseren?

We zien dat we de afgelopen jaren hebben geïnvesteerd in het komen tot een integrale en verbindende visie voor de UT – Vision 2020. De komende jaren staan in het teken van de implementatie daarvan. Dat geldt ook op het gebied van HR. De grootste toegevoegde waarde voor de UT zit in het daadwerkelijk in de praktijk realiseren van de werkelijkheid die hierboven geschetst is. Daarbij hebben we een HR way of Working gedefinieerd:

1. Beleid laten werken gaat voor nieuw beleid maken.
2. Met focus, niet alles tegelijkertijd.
3. Gezamenlijk, altijd in samenwerking met de klant (faculteit en dienst)
4. Start met kleine praktische stappen die concrete voor UT collega's merkbare

verbeteringen realiseren en van daaruit de olievlek vergroten.

Dit betekent dat we vanuit HR altijd werken met een beperkt aantal strategische doelen die binnen HR prioriteit hebben. Projecten die bijdragen aan de geprioriteerde strategische doelen gaan voor op andere initiatieven.

Bij de geprioriteerde projecten en initiatieven gaan we 'output gericht' sturen. Iets is pas af als het in de praktijk werkt. We maken hierbij gebruik van lean-agile werkvormen. Het ontbreekt vaak niet aan mooie en goede plannen..... Maar om deze mooie plannen in de praktijk te realiseren in de UT organisatie is de grote uitdaging van de komende jaren. Veel van onze aandacht in de komende periode zal erop gericht zijn om dit te realiseren.

Begin klein, droom groot!

Om de daad bij het woord te voegen en met focus te beginnen, op weg naar Vision 2020, ligt de strategische focus in 2017 op de volgende 3 punten:

1. Strategic Workforce Development, met onder meer projecten op het gebied van talentmanagement, performance management, strategische personeelsplanning. Twee belangrijke speerpunten hierbij zijn
 - a) Het formuleren van heldere transparante aanname- bevorderings- en benoemingscriteria en beleid voor WP.
 - b) Het structureel reduceren van de werkdruk op de UT (doorlopend vanuit 2016).
2. Internationalisering, met onder meer projecten op het gebied van onboardingnieuwe medewerkers en engelse taaligheid.
3. Teaching Excellence, met onder meer projecten op het gebied van teaching gerichte opleidingsrepertoire (zoals BKO, SKO en LOL), en onderwijsloopbanen.

Wij maken ons er hard voor dat in de komende periode op deze gebieden de praktijk merkbaar gaat verbeteren in de faculteiten.

Niet alle energie op het gebied van HR gaat naar deze strategische trajecten. Hiernaast lopen (natuurlijk) nog veel andere zaken.

- Running HR; de dagelijkse stroom van mutaties, maandelijkse salarisverwerking, een continue stroom van in te vullen vacatures (intern en extern), een operationeel opleidingsaanbod, etc.
- Ontwikkelingen om de basis op orde te houden; projecten waar HR direct of indirect bij betrokken is. Denk aan UT2020, de participatiewet, nevenwerkzaamheden, een nieuwe cao, aanbesteding arbo dienstverlening, aanpak werkdrukbeheersing etc.

Maandelijks rapporteren we over de belangrijkste ontwikkelingen in de MARAPs.

Eind 2017 gaan we de balans opmaken en de strategische doelen voor 2018 bijstellen. Dit doen we in ieder geval wederom in goede afstemming met de collega's in de faculteiten en de diensten.