



Jaarplan 2018

Inhoud

I. Algemene inleiding	3
1. Visie en ambitie	3
2. Voor wie	3
3. Gezamenlijke inzet	3
4. Communicatie	4
II. Deeljaarplan sector universitaire medische centra	5
1. Inleiding	5
2. Programmalijnen	5
Programmalijn 1 Arbeidsmarkt	5
Programmalijn 2 Arbeidsomstandigheden.....	7
Programmalijn 3 Arbeidsverhoudingen	8
3. Communicatie	9
III. Deeljaarplan sector Universiteiten.....	10
1. Inleiding	10
2. Werkwijze en programmatische aanpak.....	10
3. Programmalijnen	11
Programmalijn 1: Inclusieve universiteit.....	11
Programmalijn 2: Lerende universiteit.....	14
Programmalijn 3: Duurzame werkomgeving.....	17
Programmalijn 4: De strategische universiteit.....	19
Activiteiten op verzoek van de cao-tafel Nederlandse Universiteiten.....	20
Subsidiering activiteiten van derden.....	21
4. Communicatie	21

I. Algemene inleiding

1. Visie en ambitie

Sinds 1996 vervult het sociaal fonds de rol van katalysator van vernieuwingen op de arbeidsmarkt in de kennissector, bestaande uit universitair medische centra (umc's), universiteiten, en onderzoekinstellingen. Zo zien de sociale partners de rol van stichting SoFoKleS.

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

- Arbeidsmarktbeleid en mobiliteit;
- Loopbaan en talent;
- Vitaal en veilig werken;
- Moderne arbeidsrelaties;

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 ook een netwerkfunctie en treedt het waar mogelijk op als fondsenwerver. De gezamenlijke inzet voor de arbeidsmarkt en het HR-beleid overstijgt de individuele instellingen.

2. Voor wie

SoFoKleS zet zich in voor medewerkers in dienst bij 25 instellingen. In 2017 waren dit ongeveer (peildatum 31-12-2016):

- Acht universitair medische centra met 55.381 fte personeel;
- Veertien universiteiten met 45.282 fte personeel;
- Drie onderzoekinstellingen met 2.620 fte personeel.

3. Gezamenlijke inzet

De kennissector biedt gezamenlijk financiële ondersteuning aan een veelbelovend en vernieuwend samenwerkingsproject op de campus van het Science park in Utrecht wat betreft de participatiebanen.

Ook richt SoFoKleS zich op potentiële internationale werknemers voor Nederlandse umc's, universiteiten en onderzoekinstellingen. Zij moeten niet afgeschrikt worden door de regelgeving om in Nederland te gaan werken. Daarom heeft de kennissector de gezamenlijke app 'Welcome2NLResearch' ontwikkeld ter vergemakkelijking en ondersteuning van de buitenlandse medewerker die naar Nederland komt. Met deze app kunnen umc's, universiteiten en onderzoekinstellingen nieuw buitenlands personeel faciliteren bij de komst naar Nederland. Zo verloopt de overplaatsing makkelijker en krijgen Nederlandse umc's, universiteiten en onderzoekinstellingen de kans om zich te profileren als goede internationale werkgever.

Naast de gezamenlijke projecten zijn er ook sectorspecifieke projecten op het gebied van arbeidsmarkt, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Lees hiervoor de deeljaarplannen van de umc's (zie II) en van de universiteiten (zie III). De onderzoekinstellingen hebben in 2017 eigen projecten geïnitieerd en hebben zich aangesloten bij projecten gericht op universiteiten. Over

activiteiten in 2018 is buiten het aansluiten op de masterclasses Strategische Personeelsplanning nog geen besluit genomen.

4. Communicatie

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

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

In 2016 is de website van SoFoKleS vernieuwd. De website is opnieuw vormgegeven en anders geordend, namelijk via verschillende thema's. Zo hoopt SoFoKleS dat informatie beter toegankelijk en doorzoekbaar is voor de doelgroepen waarop SoFoKleS zich richt. In 2018 wordt de inhoud van de website opnieuw bekeken om te kijken of verbeteringen mogelijk zijn.

II. Deeljaarplan sector universitaire medische centra

1. Inleiding

Werkgevers- en werknemersorganisaties willen via de Kamer UMC van SoFoKleS bijdragen dat de sector umc een aantrekkelijke en gezonde branche is om in te werken met een goed arbeidsklimaat (arbeidsmarktfithheid) en professionele en vitale medewerkers (mens en vitaal). De activiteiten, zoals in de strategische sessie van 24 maart 2017 opgehaald, zijn gericht om medewerkers en organisaties in beweging te krijgen en sluiten aan bij (mee veranderende) ontwikkelingen en behoeften binnen de sector. De Kamer UMC werkt hiertoe langs drie programmalijnen:

1. Arbeidsmarkt;
2. Arbeidsomstandigheden;
3. Arbeidsverhoudingen.

In het najaar van 2018 komt de Kamer UMC in een strategische sessie bijeen, die de ruimte geeft om de prioriteiten van de Kamer UMC bij te stellen en te actualiseren waar dit nodig wordt geacht. De strategische sessie biedt de mogelijkheid om nieuwe projecten en mogelijk de lopende projecten te koppelen aan de actualiteit en de uitgestippelde lijn in het werkplan. Ook wordt vooruitgeblikt naar het jaarplan 2019.

2. Programmalijnen

Programmalijn 1 Arbeidsmarkt			
Doel	<ul style="list-style-type: none"> • De sector wil nu en in de toekomst beschikken over voldoende, goed geschoolde professionals en deze professionals voor de branche behouden. • De umc's zijn een afspiegeling van de samenleving met meer in- en doorstroom van vrouwen, jongeren en allochtonen. Er is naast diversiteitsbeleid aandacht voor de werkgelegenheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt, MBO 2 en 3 functies. Opgeleide zorgprofessionals blijven behouden voor de arbeidsmarkt. • Werknemers en werkgevers (kunnen) anticiperen op en gaan om met recente (technologische) ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. • Werknemers en werkgevers hebben voldoende (inzicht in) ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden, zeker in een tijd waarin jongeren versneld uitstromen en ouderen langer moeten blijven doorwerken. • Werknemers kunnen voor hun eigen ontwikkeling en loopbaan gebruik maken van een portfolio. • Er is aandacht voor moreel ethische kwesties (moreel beraad). 		
Activiteiten 2017-2018 die akkoord zijn	AZW-programma 2.0	KUMC participeert in het onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn. Dat levert cijfers en trends op over arbeidsmarkt en werkgelegenheid. KUMC continueert de deelname in de nieuwe opzet van het onderzoeksprogramma (AZW 2.0) vanaf 2018.	€ 38.000
	YouChooz	KUMC participeert in het platform YouChooz dat jongeren informeert over beroepen en werken in de zorg.	€ 12.500
	Werknemers-instrument loopbaanregie (Loopbaanportal Zorg)	KUMC participeert in het programma waarin de gezamenlijke zorgbranches werknemers faciliteren bij het invullen van loopbaanregie. Met o.a. een portal waarmee werknemers inzicht kunnen krijgen in hun ontwikkel- en loopbaankansen.	€ 29.000

	Arbeidsmarktmonitor	<p>De arbeidsmarktmonitor geeft gerichte arbeidsmarktinformatie over de branche en maakt de arbeidsmarkt van alle disciplines binnen de umc's inzichtelijk. Via deze monitor wil de Kamer UMC inzicht krijgen in onder andere mobiliteit, tekorten en overschotten aan personeel, beleving van het personeel, behoud van goed opgeleide zorgprofessionals, bewegen en fitheid van het personeel en 'vergeten' groepen zoals de zorgadministratie.</p> <p>Vanuit de behoefte aan gerichtere arbeidsmarktinformatie over de branche, waarbij de arbeidsmarkt van alle disciplines binnen de umc's inzichtelijk is gemaakt, is in 2016 een vooronderzoek voor de Arbeidsmarktmonitor opgezet. Hieruit bleek dat er geen of nauwelijks arbeidsmarktinformatie beschikbaar is en de beschikbare informatie te globaal is om uitspraken te doen over de gedefinieerde onderzoeksgroepen en over toekomstige ontwikkelingen voor deze functies. Hierop volgend is besloten een gespecialiseerd onderzoeksbureau te werven die de benodigde arbeidsmarktinformatie kan verzamelen en verwerken, en de Arbeidsmarktmonitor umc's (daarmee) kan bouwen. Dit traject is begin 2018 afgerond waarna het project verder uitgevoerd kan worden.</p>	€ 400.000
	Stimuleringsregeling externe loopbaanoriëntatie promovendi (in afronding)	<p>Tijdens de promotie zijn promovendi volledig gericht op een carrière in de wetenschap en besteden zij weinig aandacht aan alternatieven. Om promovendi wakker te schudden heeft de Kamer UMC in 2017 de 'Stimuleringsregeling externe loopbaan oriëntatie promovendi' opgezet. Met deze regeling stimuleert de Kamer UMC umc's, via een bescheiden bijdrage van € 5.000 per umc, om bijeenkomsten tussen promovendi en potentiële externe werkgevers te organiseren. Vijf umc's hebben hier gebruik van gemaakt en het project wordt in 2018 financieel en inhoudelijk afgerond.</p>	€ 45.000
	Banenafpraak	<p>Voor het slagen van deze maatschappelijke opgave is het van belang dat er voldoende begeleiding is. In het akkoord cao umc 2015-2017 is afgesproken dat de umc's voor de te maken extra kosten een beroep kunnen doen op SoFoKleS gelden. Dit project loopt tot mei 2018.</p>	€ 300.000

Thema's, projecten die in uitwerking zijn of nog uitgewerkt moeten worden	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgportfolio: gekeken wordt naar de functionaliteit van het Zorgportfolio in relatie tot het Loopbaanportal Zorg. • Arbeidsmarktfitheid: de consequenties van de verschillen tussen het heden en de toekomst van de operationele data (Arbeidsmarktmonitor) analyseren en door vertalen naar gerichte activiteiten (organisatie en medewerkers) om uiteindelijk te zorgen voor kwalitatief en kwantitatief voldoende personeel dat binnen een aantrekkelijke en gezonde werkomgeving kan werken om aan de zorgvraag te kunnen (blijven) voldoen. • Stimulering mobiliteit en oriëntatie op loopbaan en doorstroom (onderzoekers, artsen in opleiding en verpleegkundigen) • Diversiteitsbeleid • Werkgelegenheid onderkant arbeidsmarkt: MBO 2 en 3 functies • Sociale innovatie: gevolgen van ICT, serieus gamen, e-health • Behoud opgeleide zorgprofessionals
--	---

Programmalijn 2 Arbeidsomstandigheden			
Doel	<p>Een gezond en veilig werkklimaat draagt in belangrijke mate bij aan plezier in het werk én aan de inzetbaarheid van mensen op de korte en de lange termijn. Goede arbeidsomstandigheden zijn daarmee belangrijk voor het behoud van personeel. Concrete doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Arbocatalogus Dokterhoe is up-to-date en wordt uitgebreid waar nodig en gewenst. • Stimuleren gebruik Dokterhoe. • De arbeidsrisico's en bijbehorende oplossingen uit de Arbocatalogus zijn bekend bij en toepasbaar voor leidinggevenden en professionals. • Samenhang creëren tussen bestaande activiteiten en nieuwe projecten rondom vitaliteit. • Gezondheidsmanagement. 		
Activiteiten 2017-2018 die akkoord zijn	Vernieuwing Dokterhoe	Om de Arbocatalogus toegankelijk en aantrekkelijk te houden, wordt de website Dokterhoe vernieuwd. Dokterhoe richt zich op alle umc-medewerkers.	PM
	VeiligeZorg	Via het project Veiligezorg® krijgen umc's ondersteuning en advies op het gebied van sociale veiligheid.	€ 9.200
	App nachtarbeid	Op 9 december 2015 is de app nachtarbeid gelanceerd. De app is ontwikkeld voor medewerkers in de nachtdienst. De app bevat onder andere informatie, tips, recepten, concentratiespelletjes en de mogelijkheid om alerts in te stellen. Begin 2018 wordt een update van de app gelanceerd, waarbij nieuwe recepten, feiten en fabels en een stappenteller zijn toegevoegd. Dit project loopt de komende jaren door i.v.m. onderhoud en indien gewenst mogelijke aanpassingen.	€ 3.200
	Onderzoek Cytostatica	KUMC ontwikkelt samen met de StAz een vervolgonderzoek naar blootstelling aan cytostatica. Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de gezondheidsrisico's van apothekersassistenten en schoonmaakmedewerkers die bij hun	€ 21.430

		werkzaamheden mogelijk in aanraking komen met cytostatica. Het onderzoek vindt plaats in vijf ziekenhuizen, waarvan twee umc's.	
	Verdiepende RI&E MRI	KUMC draagt mede bij aan het gezamenlijk ontwikkelen van een branchebrede verdiepende RI&E MRI. Deze RI&E is nodig vanwege de veranderende wetgeving elektromagnetische velden. Hierdoor zijn zwaardere eisen gesteld qua scholing en apparatuur.	€ 19.148
	PSA op SEH (ESF-aanvraag)	Een initiatief in samenwerking met de StAZ als vervolg op een uitgevoerd onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting (PSA) op 19 seh's, waaronder die van vier umc's. De aanpak organisatieklimaat wordt uitgerold bij enkele umc's. Van de vier umc's die mee hebben gedaan aan de nulmeting nemen twee deel aan het vervolgtraject Aanpak Organizeatieklimaat.	PM
	Fysieke belasting / ergocoaches (ESF-aanvraag)	De umc's voeren een project uit om via ergocoaches de vitaliteit van medewerkers te vergroten. Het UMCG is penvoerder namens de acht umc's. Via SoFoKleS is een ESF-subsidie aangevraagd.	n.v.t.
Thema's, projecten in uitwerking zijn of die nog uitgewerkt moeten worden	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatief roosteren: gekeken wordt naar het project zoals dat in de algemene ziekenhuizen wordt uitgevoerd en hoe dit onderwerp opgepakt kan worden binnen de umc's. • Fysiek en mentaal gezond blijven werken, vitaliteit • Burn-out preventietool • Sociale veiligheid: er lopen diverse initiatieven en de Kamer UMC verkent op welke wijze het onderwerp binnen de sector umc onder aandacht gebracht kan worden. 		
Mogelijk nieuw project	<ul style="list-style-type: none"> • Werkdruk en werkplezier: zorgbreed project de werkdruk aanpakken 		

Programmalijn 3 Arbeidsverhoudingen			
Doel	Uitvoering geven aan de afspraken die gemaakt zijn in de cao: <ul style="list-style-type: none"> • Populaire versie van de cao • Studie positie medisch specialisten • Er is meer aandacht voor vernieuwing medezeggenschap 		
Activiteiten 2017-2018 die akkoord zijn	Cao-app	Sociale partners financieren vanuit de KUMC een populaire versie van de cao. Gekozen is voor een cao-app (naar voorbeeld van de alg. ziekenhuizen). Dit project loopt de komende jaren door i.v.m. onderhoud en indien gewenst mogelijke aanpassingen.	€ 4.053
	MZ LAB UMC	Met de methodiek ontwikkeld door CNV Jongeren en FNV Jong worden (jonge) medewerkers in umc's geënthousiasmeerd om zich actief voor	€ 65.547

		medezeggenschap in te zetten. Dit project beoogt ook om diezelfde medezeggenschap te vernieuwen. In 2018 worden twee videoproducties gemaakt om de opbrengsten van het project te borgen.	
	Werkconferentie gezamenlijke visieontwikkeling academisch medisch specialisten	In het onderhandelaarsakkoord Cao umc 2015-2017 staat dat partijen betrokken bij de Cao umc instemmen met het advies van de LOAZ werkgroep HAMS- Hoofdstuk 15: een gezamenlijke visie te ontwikkelen en medisch specialisten hierbij te betrekken. KUMC draagt daarom bij aan het organiseren van een brede werkconferentie waar informatie wordt opgehaald bij de doelgroep van academisch medisch specialisten. De opbrengsten hiervan dienen als input voor een gemeenschappelijk te vormen visie.	€ 9.614
Thema's, projecten die nog uitgewerkt moeten worden	<ul style="list-style-type: none"> • Duo banen 		

3. 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:

- Communicatie via kanalen van sociale partners en umc's;
- Website SoFoKleS (onderzocht wordt in 2018 op welke wijze de informatie van de website Dialoog en deels ook van de website Dokterhoe, gebundeld opgenomen kan worden in de website van SoFoKleS).

III. Deeljaarplan sector Universiteiten

1. Inleiding

De Kamer WO van SoFoKleS, waar vanuit de activiteiten gericht op universiteiten worden uitgezet, werkt al enige jaren middels een programmatische aanpak. In de programmalijnen Duurzame Inzetbaarheid, Vernieuwing medezeggenschap, Dynamische werkomgeving en Proactieve arbeidsrelaties zijn de afgelopen vier jaar diverse projecten opgezet. In oktober 2017 heeft de Kamer WO met leden van de cao-tafel NU een strategische sessie of de activiteiten van de kamer gehouden. Tijdens de sessie hebben sociale partners zich beraad op de rol en inhoudelijke oriëntering van SoFoKleS. Kern van de opbrengst in deze was de behoefte om concreter te maken op welke opgaven wat betreft de universitaire arbeidsmarkt SoFoKleS een bijdrage levert. In dit deeljaarplan is deze wens doorgevoerd.

Na kort in te gaan op de werkwijze en programmatische aanpak van de kamer WO van SoFoKleS omschrijft het deeljaarplan de vier nieuwe programmalijnen, waarbij in wordt gegaan op de opgave, de strategische doelen en de redeneerlijn die opgave/doelen verbindt met de (mogelijke) projecten voor 2018 en 2019.

2. Werkwijze en programmatische aanpak

2.1 Doelstelling en gezamenlijke ambities

Werknemers van universiteiten willen een aantrekkelijke werkomgeving, werkgevers willen een aantrekkelijke werkgever zijn. De werknemersorganisaties (FNV, CNV, VAWO en FBZ) en de VSNU werken daar samen aan, ook binnen de Kamer WO van SoFoKleS. Zij gebruiken SoFoKleS als katalysator van vernieuwingen op de arbeidsmarkt in de sector. De activiteiten van het fonds sluiten aan bij de afspraken in de cao's. Het gaat hierbij om activiteiten gericht op een aantrekkelijke arbeidsmarkt, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid, loopbaanbeleid en mobiliteit, volwassen arbeidsverhoudingen en goede arbeidsomstandigheden.

Om een katalysator van arbeidsmarktvernieuwing te zijn, vraagt dit van SoFoKleS om een goede basis te hebben bij universiteiten en bij sociale partners. Centraal hierin staat het samen en door de sector ontwikkelen, zodat het eigenaarschap zo veel mogelijk bij universiteiten zelf ligt. SoFoKleS biedt als sectorfonds naast een platform voor nieuwe ideeënontwikkeling en ook ondersteuning bij het verzamelen, bundelen, verrijken en delen van kennis en ervaringen.

2.2 Doelgroepen

De activiteiten van SoFoKleS zijn gericht op alle medewerkers (wetenschappelijk en ondersteunend- en beheerspersoneel) en bestuurders, werkzaam aan de 14 samenwerkende Nederlandse universiteiten. SoFoKleS opereert hierbij vaak via de HR-afdelingen binnen universiteiten vanwege de sleutelrol in de verbinding arbeidsmarktbeleid en HR-beleid. Sinds 2017 zoekt SoFoKleS actiever de verbinding met medewerkers (bijv. leidinggevenden) buiten HR-afdelingen, de medezeggenschap en het Lokaal Overleg.

2.3 Type activiteiten

De kamer WO van SoFoKleS kent drie typen activiteiten: projecten die voortkomen uit de programmatische aanpak binnen de programmalijnen en activiteiten die gedurende het jaar voortkomen uit verzoeken van de cao-tafel NU. Daarnaast subsidieert SoFoKleS (met name via het SoFoKleS-lab) innovatieve activiteiten van derden zonder zelf direct betrokken te zijn bij die activiteiten. Dit alles wordt ondersteund door een infrastructuur op het terrein van communicatie.

2.4 Programmatische aanpak

De programmatische aanpak houdt in dat wat betreft de universitaire sector de projecten die worden uitgevoerd én de activiteiten waar een financiële bijdrage aan wordt geleverd inhoudelijk passen binnen de programmalijnen die in de kamer WO zijn vastgesteld. Deze programmalijnen zijn vastgesteld naar aanleiding van een strategische sessie waar gekeken is naar de opgaven van de sector waaraan SoFoKleS een bijdrage kan leveren. In het activiteitenplan (paragraaf 3) is per programmalijn de opgave benoemd en de redeneerlijn over welke rol SoFoKleS kan spelen om een positieve bijdrage te leveren aan deze opgave. Natuurlijk is SoFoKleS één van de vele partijen die een bijdrage levert aan de opgaven en universiteiten staan zelf aan het roer. Niettemin stuurt de Kamer WO in 2018 nog meer op de maatschappelijke waarde van de activiteiten van SoFoKleS en de impact van activiteiten in de sector.

2.5 Monitoring en reflectie

Het bureau van SoFoKleS voert het programmamanagement uit en zorgt voor de verbinding van de activiteiten binnen en tussen de programma's en de communicatie daarover. De vergaderingen van de Kamer WO binnen SoFoKleS (specifiek gericht op de sector universiteiten) die ieder kwartaal plaatsvinden, worden gebruikt om de projecten te monitoren op voortgang en resultaten. Aan de projecten binnen de programmalijnen zijn paritair samengestelde regieteams gekoppeld, welke bemenst worden door leden van de Kamer WO of op voordracht van hen. De regieteams begeleiden in duo's het project gedurende de looptijd. Daarnaast wordt gecommuniceerd met het HRNU (overleg van de directeuren HR van de Nederlandse universiteiten) en de netwerken van werknemersorganisaties.

Jaarlijks is er een strategische sessie waar gereflecteerd wordt op de effecten en impact van de activiteiten van SoFoKleS en mede vooruit wordt gekeken naar het volgende jaar. Dit jaar wordt daarnaast ook een fundamenteel gesprek gevoerd om samen met de cao-tafel na te denken over de rol en positionering (waarom) van het fonds in de toekomst.

3. Programmalijnen

Programmalijn 1: Inclusieve universiteit

de waarde van inclusie als integraal onderdeel van de organisatiestrategie

a. Centrale opgave:

Universiteiten werken hard aan diversiteit om de kracht van menselijke verschillen in te zetten. Om de meerwaarde van diversiteit optimaal te benutten is de arbeidsmarktoplegave dat de universiteit een inclusieve arbeidsorganisatie is.

b. Redeneerlijn/beleidstheorie:

Diversiteit gaat vaak vooral over aantallen en percentages om zodoende tot een mix in het personeelsbestand te komen. Inclusie gaat een stap verder, namelijk over passend gedrag, passende waarden en spelregels om met verschillen in opvattingen en werkstijl om te gaan die voortkomen uit diversiteit. Dat is relevant voor 'doelgroepen' én voor de 'meerderheid'. Als alleen aandacht wordt besteed aan het vergroten van diversiteit, maar niet aan het verbeteren van inclusie, is de kans groot dat 'andere' (potentiele) medewerkers hun kwaliteiten en talenten niet volledig kunnen inzetten en eerder zullen uitstromen. Door inclusie te beschouwen als een integraal onderdeel van de organisatiestrategie en daar onverminderd veel energie in te steken, kan al het aanwezige talent worden gezien, betrokken en benut en wordt niemand impliciet of expliciet uitgesloten. Op die manier verwachten we eraan bij te dragen dat:

1. De universiteit als arbeidsorganisatie creatiever, innovatiever en productiever wordt. Een inclusief medewerkersbestand levert een grotere ideeënrijkdom en meer denk- en handelingsperspectieven op.
2. De universiteit onderdeel is van de Nederlandse maatschappij en als zodanig een plek is waar de breedte van de maatschappij werkzaam is. Wil je als universiteit een ivoren toren zijn of midden in de samenleving staan? Gezien de academische opgave zijn hoger opgeleide talentvolle medewerkers oververtegenwoordigd. Extra aandacht voor lager opgeleide medewerkers en medewerkers met een arbeidsbeperking vraagt een bewuste keuze en inzet.

Concrete vraagstukken die hierbij een rol spelen zijn:

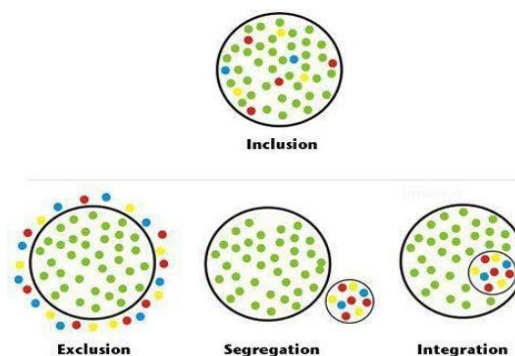
- Hoe creëren we een cultuur waarin ieders talenten worden erkend, de uitwisseling van perspectieven wordt gestimuleerd en elkaars verschillen worden gerespecteerd?
- Hoe organiseer je zeggenschap en inspraak op zo'n wijze dat medewerkers zich gehoord voelen en betrokken worden bij koers en beslissingen?
- Op welke manier kunnen we de meerwaarde van inclusie goed zichtbaar maken?
- Hoe bevorderen we een veilige, aantrekkelijke en toegankelijke werkomgeving voor iedereen, ongeacht achtergrond, geslacht of beperking?
- In hoeverre beleven internationale medewerkers en studenten de cultuur als inclusief en wat kunnen we daarvan leren?

Naast de inhoudelijk motivatie speelt ook nieuwe wet- en regelgeving van de overheid. Nu de (semi)overheidssectoren (en dus ook universiteiten) als geheel te weinig plaatsen voor arbeidsgehandicapten hebben gerealiseerd in 2017, is per 1 januari 2018 de quotumwet ingegaan. Hiermee is het aantal plaatsen dat universiteiten moeten realiseren verhoogd. Voor elke niet-gerealiseerde plaats zal een universiteit beboet worden met €5.000.

c. Rol SoFoKleS:

Inclusie is in de kern een cultuurvraagstuk, waarbij voor concrete stappen (met name het vergroten van diversiteit) universiteiten zelf aan zet zijn. Strategische doelen waaraan SoFoKleS kan bijdragen zijn:

- Bewustwording vergroten van (onbedoelde) effecten van strategische keuzes, die (onbewust) leiden tot impliciete of expliciete uitsluiting;
- Cultuurverandering naar een inclusieve werkcultuur, die tot uiting komt in gedragingen, besluiten, procedures, etc.



bron: <http://diversiteitenverandering.nl/inclusie-wat-is-dat/>

De rol van SoFoKleS hierbij is:

- *Onderzoekend/verkennd*, waarbij in beeld wordt gebracht wat de stand van zaken is en waar behoeften in de sector liggen en informatie met de sector wordt gedeeld;
- *Verbindend*, door de sleutelpersonen met elkaar in contact te brengen en hen te faciliteren om volgende stappen te zetten;

- *Inspirerend*, zodat universiteiten op nieuwe ideeën worden gebracht.

In 2018 richt SoFoKleS zich gezien de urgentie op dit vlak binnen deze opgave specifiek op:

- *Bevorderen van een inclusieve leiderschaps- en organisatiecultuur, specifiek gericht op participatiebanen:*

Hier ligt het accent op het 'hoe'. Hoe kan de universiteit een plek zijn waar de breedte van de maatschappij werkzaam is? Onder deze noemer zijn 'oude' projecten en een opvolger daarop gerangschikt, met een doelgroepsgewijze benadering (banenafpraak; vrouwen in de wetenschap).

d. Projecten

In 2018 worden binnen het speerpunt de volgende projecten uitgevoerd:

Programmalijn 1 – Inclusieve universiteit			
Activiteiten 2017-2018 die akkoord zijn	Communicatie rond e-zine Doorstroom vrouwen in de topwetenschap (in afronding)	In 2017 is een e-zine over de doorstroom van vrouwen in de topwetenschap ontwikkeld. Na afronding van dit project zijn middelen beschikbaar gesteld om deze e-zine te vertalen naar het Engels en aanvullend op andere wijze onder de aandacht te brengen.	PM
	Praktijknetwerk: Van Participatiewet naar inclusief HR-beleid en aanvullend aanbod (in afronding)	Het praktijknetwerk bestaat uit een leernetwerk met dossierhouders van HR-afdelingen van vrijwel alle universiteiten. Daarnaast is tot 2018 een aanvullend aanbod beschikbaar rond trainingen, advies en een functieboek. In 2018 is de mogelijkheid tot financiële bijdrage voor trainingen verlengd tot 30 mei 2018 en wordt het functieboek nogmaals geactualiseerd.	€ 48.200
	Vervolg 'Verder met de banenafpraak'	Op verzoek uit de sector wordt een derde verlenging van het praktijknetwerk, zij het in lichtere vorm uitgevoerd. Deze activiteiten hebben als doel universiteiten te ondersteunen bij het bevorderen van een inclusieve organisatie en zo ook een bijdrage te leveren aan het behalen van de doelstelling om participatiebanen te creëren.	€ 70.820
In 2019 is het voornemen om inclusie breder te benaderen dan de doelgroep uit de participatiewet. Mogelijke projecten zijn:	<ul style="list-style-type: none"> • Verdiepingsbijeenkomst Meeting 100% inclusief met 'best practices' en behoeften inclusieve cultuur Een bijeenkomst die samen met de sector wordt voorbereid, om vanuit de resultaten van de verkenning en inbreng van deskundigen praktijkvoorbeelden te delen over ervaringen met inclusie en de meerwaarde daarvan voor de gehele organisatiecultuur (contact leggen tussen minderheid en meerderheid). Hiermee krijgen de universiteiten en SoFoKleS meer zicht op mogelijke vervolgstappen. • Haal-en-breng-bijeenkomsten diversiteit/inclusie voor medezeggenschap Om bij te dragen aan de omslag naar een meer inclusieve cultuur binnen de universiteiten worden drie regionale bijeenkomsten voor medezeggenschap en medewerkers georganiseerd. Hiermee wil SoFoKleS bijdragen aan de cultuurverandering naar een inclusieve werkcultuur onder andere door in te 		

	<p>gaan op de mogelijke rollen en aanpakken voor medezeggenschap, medewerkers die begaan zijn met inclusie in contact te brengen en deelnemers inspireren en te equiperen om binnen hun organisatie (verder) aan de slag te gaan met inclusie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online magazine over diversiteit / inclusie Delen van de opbrengsten van de verdiepingsbijeenkomst en de haal-en-breng-bijeenkomsten met de sector (HR, leidinggevenden, diversity officers en medezeggenschap) en goede voorbeelden, om zo de thematiek bespreekbaar te maken en de sector te inspireren.
--	--

Programmalijn 2: Lerende universiteit

een leven lang ontwikkelen als noodzaak voor de 'lenige' medewerker

a. Centrale opgave:

Het realiseren van een cultuur waarin het vanzelfsprekend is dat alle medewerkers zich ontwikkelen gedurende hun werkzame leven, gericht op de huidige dan wel een toekomstige functie (binnen of buiten de universiteit), waarbij universiteiten de gelijkwaardigheid in loopbanen binnen en buiten de academie zien en laten zien.

b. Redeneerlijn/beleidstheorie:

Nu vakinhoudelijke, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zich in een hoog tempo opvolgen is het belangrijk om niet alleen goed te zijn in je werk maar ook goed te blijven: Het vraagt om:

- Professionalisering: goed worden en blijven in je vak;
- Wendbaarheid: het vermogen van medewerkers en organisaties om zich aan te passen aan veranderingen en vooral om mee te groeien met relevante ontwikkelingen en deze mede vorm te geven;
- Mobiliteit: vrijwillig als een medewerker zich verder wil ontwikkelen naar een andere functie - binnen of buiten de organisatie -, gedwongen in het geval van een reorganisatie.

Dit vraagt om een cultuur gericht op leven lang ontwikkelen waarbij het voor werknemer en werkgever vanzelfsprekend is dat iedereen zich gedurende zijn/haar werkzame leven blijft ontwikkelen (zowel formeel als informeel) en waarbij gedurende de loopbaan blijvend aandacht is voor de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden. Alleen met professionele en 'lenige' medewerkers kan worden ingespeeld op te verwachten ontwikkelingen en blijven medewerkers 'employable'.

Binnen deze opgave is het behulpzaam onderscheid te maken naar drie type medewerkers:.

- obp (tot en met schaal 9) vraagt specifieke aandacht voor:
 - de effecten van digitalisering, automatisering en robotisering van werkzaamheden waardoor hogere eisen worden gesteld met effect op de employability voor obp;
 - up-to-date kennis en vaardigheden om in te kunnen spelen op ontwikkelingen.
- obp (schaal 10 en hoger): vraagt specifieke aandacht voor:
 - up-to-date kennis en vaardigheden om in te kunnen spelen op ontwikkelingen;
 - pro-activiteit in houding in gedrag door in te spelen op vragen vanuit de 'lijn; vervullen steeds vaker een adviserende rol in veranderende situaties;
 - leidinggevende vaardigheden bij leiding geven aan medewerkers tot en met schaal 9.
- wetenschappers: vraagt specifieke aandacht voor
 - loopbaanperspectieven binnen en vooral ook buiten de wetenschap;
 - en dat deze gelijkwaardig worden beschouwd.

c. Rol SoFoKleS:

SoFoKleS kan binnen deze opgave op de volgende wijze een bijdrage leveren.

- Onderbouwde inzichten en ervaringen over leercultuur en Leven Lang Ontwikkelen ontsluiten (binnen en buiten de sector). Denk bijvoorbeeld aan:
 - Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op;
 - Onderscheid formeel/informeel leren en leerstijlen;
 - Invulling en concretisering van ontwikkelmogelijkheden;
 - Invulling open leercultuur.
- In kaart brengen en informeren met welke ontwikkelingen universiteiten te maken krijgen en welk effect dit heeft op toekomstige functies, gevraagde competenties, horizontale/verticale loopbaanmogelijkheden, ontwikkelmogelijkheden voor doelgroepen (afstand tot arbeidsmarkt, lager opgeleiden, ouderen, etc).
- Het stimuleren van de waarde die gehecht wordt op beroepen buiten de wetenschap, zodat PhD'ers en andere medewerkers ervaren dat het voortzetten van hun loopbaan buiten de universiteit ook waardevol is en geen tweederangs route. En in vervolg daarop het benoemen van transferable skills die waardevol zijn voor de route buiten de wetenschap.
- Het vervullen van een netwerkfunctie in de sector voor het uitwisselen van informatie, het uitvoeren van pilots, etc. rond dit thema.
- Het signaleren van kansen (op landelijk niveau) om meer (financiële) mogelijkheden te genereren voor individuele medewerkers, bijv. uit beschikbare subsidieregelingen, kabinetsplannen en esf-regelingen.

De activiteiten binnen deze programmaliijn zijn in 2018 gericht op de volgende speerpunten:

- *Het vergroten van de employability van kwetsbare groepen medewerkers binnen het obp;*
- *Inzichten over leercultuur en Leven lang ontwikkelen ontsluiten;*
- *Het stimuleren van de waarde die men hecht aan loopbanen buiten de wetenschap.*

d. Projecten

Programmalijn 2 – Lerende universiteit			
Activiteiten 2017-2018 die akkoord zijn	Impuls employability obp	Doel van dit project is om een impuls te geven aan blijven ontwikkelen van ondersteunend en beheerspersoneel. In de eerste fase zijn alle dossierhouders binnen de HR-afdelingen van de universiteiten geïnterviewd, op basis waarvan vervolgactiviteiten worden geformuleerd. Dit project heeft als resultaat: het uitwisselen van ervaringen ten aanzien van gevoelde urgentie en passende interventies en het bieden van ondersteuning in de vorm van een netwerk en pilots.	€ 32.650
	Evaluatie afspraak loopbaanadvies	Een aantal jaar geleden heeft SoFoKleS een programma van eisen opgesteld voor loopbaanadviestrajecten. In 2018 wordt geëvalueerd hoe het gebruik en kwaliteit van de loopbaanadviestrajecten en wordt gekeken wat nodig is om de toegankelijkheid en de kwaliteit van loopbaanadviestrajecten verder te bevorderen.	€ 52.343
	Vervolg Werkgroep Academische Leiderschap (in	In de werkgroep zitten HR-professionals met management development in de portefeuille. Met elkaar wordt verkend	€ 24.000

	afronding)	op welke manier academisch leiderschap gestimuleerd wordt op universiteiten en hoe HR hieraan kan bijdragen.	
	Stimuleringsregeling promovendi 2e tranche (in afronding)	Dit project is in afronding. Het project heeft als doel: het stimuleren van de bewustwording van promovendi en universiteiten omtrent loopbaanmogelijkheden en loopbaanperspectief van promovendi buiten de universiteit. Universiteiten ontvangen voor het organiseren van bijeenkomsten/bezoeken van promovendi met potentiële werkgevers een financiële bijdrage.	€ 85.500
	Carrièrecafé (in afronding)	Dit project is in afronding. Er zijn twee carrièrecafés gericht op de loopbaanmogelijkheden voor gepromoveerden in het hbo.	€ 6.200
	Career challenge	Met dit project wordt beoogd bij te dragen aan de bewustwording en het belang van loopbaanoriëntatie onder promovendi en postdocs en het activeren van deze doelgroep om zelf invulling te geven aan hun loopbaanoriëntatie. Dit wordt gedaan in de vorm van een 'challenge', waarbij promovendi en postdocs worden uitgedaagd zelf een loopbaanoriëntatie-activiteit te bedenken. Via een online stemronde beslissen de promovendi en postdocs welke ideeën met begeleiding en een financiële bijdrage van SoFoKleS worden uitgevoerd. Om inzicht te verkrijgen in effectieve strategieën om promovendi en postdocs tot actie te bewegen, wordt eerst een testfase uitgevoerd waarin twee brainstormbijeenkomsten worden georganiseerd in samenwerking met PNN en PostdocNL.	€ 18.186
Mogelijke nieuwe projecten	<ul style="list-style-type: none"> • Effect ontwikkelingen op employability obp Uit de telefonische belronde van het project Impuls employability obp is naar voren gekomen dat er behoefte is aan het met elkaar in kaart brengen van lopende en toekomstige ontwikkelingen die direct impact hebben op obp-clusters en gevraagde competenties. Daarom richt dit project zich op het zicht krijgen en zichtbaar maken van deze ontwikkelingen en ervaringen (en instrumenten) van binnen en buiten de sector die bruikbaar (b)lijken in de praktijk om de employability van obp te versterken. Hiervoor wordt een (werk-)conferentie georganiseerd die participatief wordt voorbereid met de vertegenwoordigers van de doelgroep. • Pilot employability secretaresses De functiegroep secretaresse vraagt extra aandacht vanwege te verwachten veranderingen en leent zich goed voor een pilot (om één of meerdere interventies uit te testen) waaraan stakeholders vanuit universiteiten zelf invulling geven. Doel van dit project is het inspireren, uitwisselen van 		

	<p>ervaringen en interventies gericht op het versterken van de employability van secretaresses.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blended learning en informeel leren in de praktijk Met deze activiteit worden innovatieve praktijkvoorbeelden verzameld waarbij 'on-the-job' en samen leren een belangrijk element vormt met als beoogd effect het stimuleren van een leercultuur bestaand uit informeel ontwikkelen en formeel leren. • Werkconferentie 'lenige' medewerker Mogelijk wordt in 2019 een werkconferentie georganiseerd waar op basis één of meerdere van bovenstaande activiteiten resultaten worden gedeeld, verdiept en versterkt.
--	--

Programmalijn 3: Duurzame werkomgeving

bevlogenheid in een gezond werkklimaat

a. Centrale opgave:

Om als universiteiten de hoge kwaliteit in onderwijs en onderzoek te kunnen (blijven) leveren, is er voor medewerkers een gezond werkklimaat nodig, waarin gewerkt wordt aan een goede balans van 'energiebronnen' en 'stressbronnen'.

b. Redeneerlijn/beleidstheorie:

Universiteiten hebben de opdracht om kritisch analytische burgers op te leiden en de samenleving te voorzien van kwalitatief goed wetenschappelijk onderzoek. De belangrijkste 'grondstof' die zij daarvoor hebben zijn hun bekwame, bevlogen, creatieve medewerkers. Want alleen wanneer medewerkers van universiteiten kunnen floreren en het beste uit zichzelf kunnen halen, kunnen zij een bijdrage leveren aan goed onderwijs en onderzoek. Hoe zorg je er als organisatie voor dat medewerkers bevlogen zijn en het beste uit zichzelf halen? Daarvoor is een gezond werkklimaat nodig, met een goede balans tussen 'energiebronnen' en 'stressbronnen'. Van belang is dat universiteiten samen met medewerkers kijken hoe deze balans bereikt kan worden.

Als de balans tussen energiebronnen en stressbronnen niet goed is, dan ervaren medewerkers werkdruk. Als deze werkdruk te lang aanhoudt dan kan werkstress ontstaan. Werkdruk staat de laatste jaren als thema hoog op de agenda. Ook in de cao is werkdruk geadresseerd. Om een duurzame werkomgeving te stimuleren, betekent dit dat universiteiten onder andere:

- oog hebben voor de hoge werkdruk die momenteel wordt ervaren en wordt toegeschreven aan verschillende factoren als de stijgende administratieve last, groeiende studentenaantallen en verminderde tijd die medewerkers hebben voor hun taken;
- zorgen voor voldoende erkenning en (kwantitatieve) waardering voor de verschillende taken die er zijn binnen de universiteit;
- (academische) leiders benoemen die medewerkers weten te inspireren en coachen, en zorgen voor een goede wisselwerking tussen individueel presteren en teamwork;
- een cultuur van vertrouwen bevorderen;
- zelfinzicht en zelfredzaamheid van medewerkers bevorderen;
- voor groei- en ontwikkelmogelijkheden voor al hun medewerkers zorgen;
- zorgen dat werkdruk en werkplezier onderdeel zijn en blijven van het gesprek binnen de universiteit, met in het bijzonder de dialoog tussen leidinggevende en medewerker.

c. Rol SoFoKleS:

Met aandacht voor het in balans brengen van stressbronnen en energiebronnen laat SoFoKleS zien dat het werk maakt van de geluiden die in de academische wereld te horen zijn over werkdruk. Door

verschillende activiteiten rondom dit thema te organiseren agendeert en stimuleert SoFoKleS het gesprek op de werkvloer en stimuleert het universiteiten om tot passende oplossingen te komen. Ook ligt er voor SoFoKleS een rol in monitoring van de ervaren werkdruk, in het verlengde van de eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd naar prestatiedruk.

SoFoKleS levert zodoende een bijdrage op:

- *het stimuleren van de dialoog rond werkdruk: stressbronnen én energiebronnen;*
- *het inspireren wat betreft mogelijke (alternatieve) oplossingsrichtingen rond de aanpak van werkdruk;*
- *onderzoek en monitoring van het werkklimaat (breder ingestoken dan enkel arbo).*

Dit zijn ook de speerpunten voor 2018.

d. Projecten

Programmalijn 2 – Duurzame werkomgeving			
Activiteiten 2017-2018 die akkoord zijn	Werkende maatregelen t.b.v. duurzaam inzetbare universiteitsmedewerkers	Het project heeft tot doel om op basis van een onderzoek naar effectieve maatregelen te ondersteunen in het vormen van werkzaam universiteitsbeleid om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden en zo bij te dragen aan de strategische doelen van de universiteit. Hierbij is het uitdrukkelijk de bedoeling de het accent te leggen op de werkbaarheid in de praktijk. Tevens is het verzoek om de inspiratie vanuit andere sectoren mee te nemen: wat gebeurt binnen andere sectoren wat ook werkbaar binnen de WO-sector kan worden toegepast? Gezien de nadruk op de praktijkwerking komt de nadruk van de dataverzameling te liggen op gesprekken met ervaringsdeskundigen die DI-beleid binnen de universiteit implementeren (HR) of hebben toegepast (medewerkers op alle mogelijke niveaus).	€ 117.739
Mogelijke nieuwe projecten	<ul style="list-style-type: none"> • Vervolg opbrengsten Stakeholdersmeeting In navolging op de opbrengsten van de eerdere stakeholdersmeeting en de analyse op de werkplannen werkdruk kunnen drie voorbeelden/aanpakken worden uitgelicht die focussen op de oplossingsrichtingen uit de stakeholdersmeeting (meer in teams werken, meer aandacht voor bevlogen leiderschap en de dialoog aangaan over de keuzes die in de organisatie worden gemaakt). Door drie voorbeelden op een aanprekende manier uit te lichten wordt heel concreet gekeken en zichtbaar gemaakt wat een aanpak betekent voor de manier van werken binnen de universiteit, hoe de aanpak wordt verbreed binnen de organisatie en welke effecten het heeft op werkdruk. • Effectmeting prestatiedruk/werkdruk In 2016 en 2017 heeft SoFoKleS in kaart gebracht hoe prestatiedruk en werkdruk onder het wetenschappelijk personeel wordt ervaren. Eind 2019 wordt mogelijk opnieuw onderzoek gedaan naar werkdruk (beleving) bij universiteiten, om te monitoren in hoeverre alle inspanningen effect hebben gehad. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Werkconferentie ‘Universiteiten maken werk van werkdruk’ SoFoKleS verkent of in het kader van de Week van de werkstress een bijeenkomst georganiseerd kan worden over het stimuleren van een duurzame werkomgeving, waar de opbrengsten van de werkplannen werkdruk worden gepresenteerd en waar deelnemers geïnspireerd worden over het werken naar een gezonde, duurzame werkomgeving. • Good practices van duurzame werkomgevingen verzamelen Ook zal SoFoKleS mogelijk in 2019 goede voorbeelden buiten de sector/ uit het buitenland verzamelen en verspreiden. Daarbij wordt gezocht naar voorbeelden die goed te vertalen zijn naar de universitaire sector. Innovatieve organisaties die net als universiteiten werken in een kennisintensieve sector en die heel concreet werken aan een gezond, duurzaam werkklimaat kunnen inspirerend zijn voor universiteiten. Deze voorbeelden worden dan op een aansprekende manier verspreid binnen de sector.
--	---

Programmalijn 4: De strategische universiteit

anticiperen op het werken in de universiteit van de toekomst

a. Centrale opgave:

De huidige wereld verandert in een hoog tempo en daarmee de rol van werk en universiteiten. Om als kennisorganisatie op hoog niveau te blijven functioneren, moeten strategische keuzes voor de lange termijn worden vertaald naar de impact daarvan op de universiteit als arbeidsorganisatie zodat wordt geanticipeerd op het werken in de universiteit van de toekomst.

b. Redeneerlijn/beleidstheorie:

Universiteiten opereren in een veranderende mondiale context in (collegiale) concurrentie waarbinnen vakinhoudelijke, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen de universiteit en het werken binnen de universiteit verandert. Binnen deze context maken universiteiten strategische keuzes over hun rol, organisatie, profiel en daaruit voortvloeiende activiteiten. De strategische keuzes zijn inhoudelijk doordacht, maar nog niet altijd vertaald naar (de implicaties voor) arbeidsvraagstukken ('het HR-denken') op de korte en de middellange termijn. De effecten van deze keuzes op het werken in de sector zijn daardoor niet altijd inzichtelijk. En zonder zicht is het niet mogelijk voor te bereiden en te anticiperen op deze ontwikkelingen.

- Voor de vertaling op korte termijn kan middels strategische personeelsplanning, de visie en strategie van de universiteit in verbinding worden gebracht met de huidige en ideale personele bezetting.
- Op lange termijn zijn de arbeidsvraagstukken naast de strategische keuze van het CvB ook afhankelijk van maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van demografie, sociaaleconomische context, technologie en meer. Het vertalen van deze grote vraagstukken naar wat dat in het hier en nu vraagt aan aanpassing of anticipering, maakt dat men in universiteiten zich beter kan voorbereiden op het volgende 'seizoen'.

Niet alleen zorgt deze voorbereiding op korte en lange termijn dat universiteiten op hoog niveau blijven functioneren, maar ook dat bij gebeurtenissen als reorganisaties of onrust onder werknemers rond werkdruk – een duurzaam perspectief geschetst kan worden.

Om te kunnen anticiperen op de korte en lange termijn is het noodzakelijk dat universiteiten en medewerkers:

- samen het gesprek aan gaan over de universiteit als arbeidsorganisatie in de toekomst;

- zicht hebben op de huidige en toekomstige ontwikkelingen en scenario's die relevant zijn voor hen binnen en buiten de universiteit, inclusief de mogelijke implicaties van deze ontwikkelingen voor de (rol van de) universiteit en het werk in de toekomst (zoals de rol, kennis en vaardigheden van de medewerkers in de toekomst);
- weten langs welke oplossingsrichtingen zij kunnen anticiperen op de toekomst;
- beiden acties ondernemen die aansluiten bij veranderende wereld en de plaats die de universiteit daarin kan innemen. Voor de organisatie betekent dit het toepassen van strategisch en scenario-denken en handelen (SPP), bijvoorbeeld met een strategisch HR-plan. Voor de medewerker betekent dit een focus op het leven lang ontwikkelen.

c. Rol SoFoKleS:

SoFoKleS heeft geen rol in de strategievorming van universiteiten. Wel kan het een bijdrage leveren door:

- op te treden als katalysator door het gesprek in de sector over het werk op de universiteit van de toekomst te stimuleren
- een denktankrol te vervullen door met de sector, experts en ervaringsdeskundigen de ontwikkelingen en implicaties op het werk te agenderen
- informeren en inspireren van universiteiten en medewerkers met de bestaande kennis en voorbeelden

In 2018 richt SoFoKleS zich middels aandacht voor Strategische personeelsplanning op de korte en middellange termijn. Verkend wordt op welke manier een bijdrage geleverd kan worden aan het gesprek over het werken in de universiteit van de toekomst. De daarbij horende speerpunten zijn:

- *Strategische personeelsplanning: datagedreven vooruit kijken*
- *Werken in de universiteit in 2040*

d. Projecten

Programmalijn 2 – Strategische universiteit			
Activiteiten 2017-2018 die akkoord zijn	Impuls Strategische personeelsplanning (SPP)	In navolging van het leernetwerk SPP investeert SoFoKleS in 2017 en 2018 in een impuls om SPP te bevorderen. Hiervoor worden masterclasses georganiseerd, een werkgroep begeleidt en een financiële bijdrage geleverd aan trainingen van de werkgroepleden.	€ 92.826
Mogelijke nieuwe projecten	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Werken in de universiteit in 2040</i> 		

Activiteiten op verzoek van de cao-tafel Nederlandse universiteiten

Publieksvriendelijke versie cao Nederlandse Universiteiten

Sinds 2016 staan de belangrijkste arbeidsvoorwaarden van de Nederlandse universiteiten leesbaar en overzichtelijk op een rij op de website www.caouniversiteiten.nl. Met alle relevante informatie uit en over de cao: arbeidsvoorwaarden, persoonlijke ontwikkeling, vrije tijd, veilig en gezond werken, dienstverband en pensioen. Zo hopen sociale partners de bekendheid en de toepassing van de afspraken uit de cao te verbeteren. De digitale cao is ook in het Engels beschikbaar via www.labouragreementuniversities.nl.

Als in 2018 een cao NU wordt gesloten dan worden de drukkosten door SoFoKleS gedragen.

Subsidiering activiteiten van derden

SoFoKleS-lab

Het SoFoKleS-lab is opgezet om inventieve lokale projecten en onderzoeken te stimuleren die interessant kunnen zijn voor de hele sector. Dit geldt voor zowel kleinschalige als grote projecten. SoFoKleS is vooral geïnteresseerd in verbetervoorstellen om de prestatiedruk tot een acceptabel niveau terug te brengen, maar ook in aanvragen voor andere vernieuwende projecten en onderzoeken op het terrein van de universitaire arbeidsmarkt.

Stichting van het Onderwijs

Op het terrein van onderwijs- en arbeidsmarktbeleid hebben de onderwijssectoren veel parallelle belangen. Het onderwijs heeft een gezamenlijke opdracht die veel sterker zichtbaar zou moeten zijn. Leerlingen worden het best op de maatschappij voorbereid als het onderwijs samenwerkt, van voorschool tot eindonderwijs. Goed overleg, afstemming en - waar mogelijk en relevant - samenwerking tussen de verschillende onderwijssectoren acht SoFoKleS wenselijk. Daarom levert SoFoKleS een financiële bijdrage aan de Stichting van het Onderwijs, het platform waar de samenhang en verbondenheid binnen het onderwijs centraal staat.

4 Communicatie

a. Centrale communicatie-opgave

De communicatie van de kamer WO heeft tot doel:

- de legitimatie van SoFoKleS te onderbouwen;
- regie te nemen in het opgegevestuurd communiceren van activiteiten van het fonds, en;
- projectopbrengsten breder in de sector bekend te maken (bereik vergroten).

Legitimatie onderbouwen

SoFoKleS (kamer WO) wordt mogelijk gemaakt door de sector en staat ten dienste van de sector. Het onderbouwen van de legitimatie van het fonds en de activiteiten is daarom heel belangrijk teneinde steun en draagvlak voor SoFoKleS te krijgen en houden. Communicatie speelt hierin naast relatiebeheer een hele belangrijke rol. Hierbij staat heldere communicatie van de centrale maatschappelijke opgave via de website centraal. Daarnaast wordt ook gezocht naar interactie met stakeholders en doelgroepen, immers als fonds voor en door werkgevers en werknemers, ligt er voor SoFoKleS ook een communicatie opgave voor dialoog met werkgevers en werknemers.

Regie in opgave gestuurd communiceren

Projectcommunicatie focuste eerder vaak op de concrete resultaten van het project. Om juist de samenhang tussen activiteiten/resultaten en de opgaven/strategische doelen inzichtelijk maken willen we de communicatie versterken. De communicatieadviseur zal meer de regie nemen in de communicatie van de projecten en activiteiten van SoFoKleS met een nadruk op de duiding van de resultaten en het verband met de bredere opgave.

Vergroten bereik in de sector

In 2018 realiseert SoFoKleS een breder bereik in de sector, door nadrukkelijker de opbrengsten van de projecten onder stakeholders en relevante groepen medewerkers zichtbaar te maken via de (online) kanalen die zij bij voorkeur gebruiken om informatie tot zich te nemen. In de communicatieactiviteiten is het belangrijkste streven interactie en dialoogontwikkeling.

b. Strategie

Opgave gestuurd

In de communicatie staat steeds de arbeidsmarkt-opgave centraal. Op de website worden thema's en projecten vanuit het perspectief van de opgaven gecommuniceerd. In taal en beeld wordt tevens onderscheiden dat SoFoKleS voor de kennissector werkt. Om de samenhang van projecten met de maatschappelijke opgaven (programma's) te versterken en de impact voor de sector duidelijker te communiceren, geeft SoFoKleS op programmaniveau de effecten en opbrengsten terug aan de sector.

Digitaal (ver)leidend

Met digitale communicatie blijft informatie over projecten voor doelgroepen bereikbaar, ook wanneer het project eerder is dan dat de informatiebehoefte bestaat. Door relevante informatie te ontwikkelen, deze op aantrekkelijke wijze vorm te geven en deze via de juiste kanalen te delen, realiseert SoFoKleS via digitale communicatie gedurende een langere periode een groter bereik voor de projecten en de resultaten uit de projecten. Een succesvolle vorm hiervoor is het online magazine. Deze wordt ingezet als instrument om effecten van programma's en resultaten van projecten binnen deze programma's terug te geven aan de sector.

Digitale communicatie geeft tevens meer mogelijkheden voor een toegankelijke dialoog, waardoor interactie met de doelgroep vergroot kan worden. SoFoKleS start in 2018 met een verkenning in welke mate sociale media kunnen bijdragen aan een dialoog met de sector.

Doelgroepgericht

De ingezette strategie waarin de doelgroep centraal staat, wordt verder uitgewerkt. Wanneer projecten zich richten op specifieke doelgroepen op de werkvloer, sluit communicatie daarop aan, bijvoorbeeld promovendi en postdocs, en obp.

Niet alleen de boodschap en de communicatievorm sluiten aan bij de behoefte van de doelgroep, ook de keuze van de communicatiekanalen worden bepaald aan de hand van de kanaalvoorkeuren van elk van de doelgroepen. Wanneer de communicatie over een project dat verlangt, worden accounts van SoFoKleS op online netwerken LinkedIn (voor HR-directeuren en leidinggevenden) en Facebook (voor promovendi en obp) hiervoor geactiveerd en ingezet.

Daarnaast heeft ook de taal invloed op het bereik in de sector. Meer dan 45% van promovendi is niet-Nederlandstalig. Voor communicatie richting deze doelgroep is de voertaal Engels. Voor overige doelgroepen is de voertaal in principe Nederlands. Voor projecten wordt de afweging gemaakt of communicatie ook in het Engels worden ontwikkeld.

c. Activiteiten

Communicatie-activiteiten bestaan uit:

- Aanpassen website aan maatschappelijke opgaven, inclusief beelden;
- Ontwikkelen aanwezigheid op digitale netwerken LinkedIn en Facebook, gebaseerd op tussentijdse en eindresultaten van projecten;
- 4x per jaar nieuwsbrief.

Afhankelijk van het doel en gewenste impact van het project en de doelgroep wordt met het projectteam een passend voorstel voor projectcommunicatie opgenomen in het desbetreffende projectplan. De projectcommunicatie-activiteiten kunnen onder andere bestaan uit:

- Projectpagina en nieuwsbericht op website en in nieuwsbrief;
- (Pers-)Bericht voor sociale partners;
- Organiseren bijeenkomst;
- Ontwikkelen online whitepaper /rapportage;
- Ontwikkelen praktijkverhalen, eventueel op video;

- Ontwikkelen publicatie projectresultaten, ook infographic;
- Verbreden bereik via digitale netwerken LinkedIn of Facebook;
- Ontwikkelen nieuwsbriefspecial of online magazine.