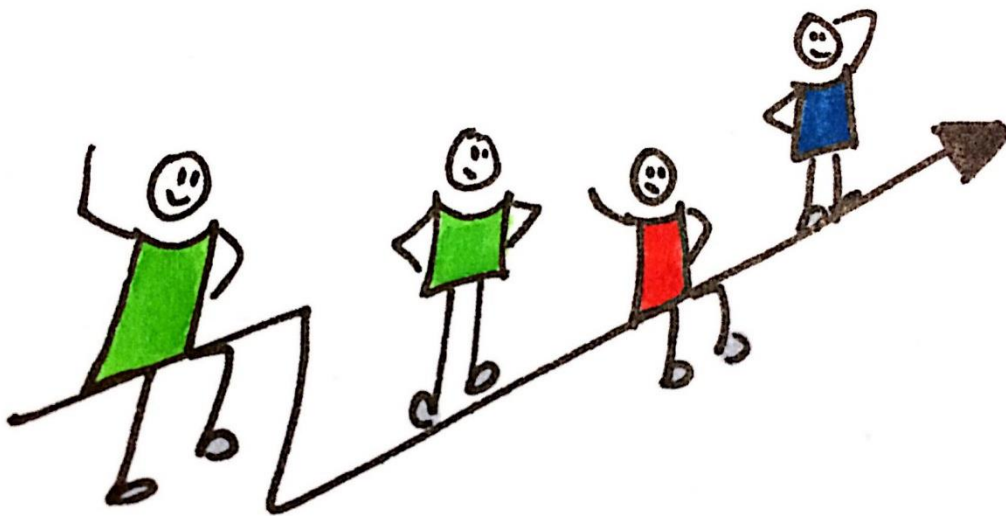


De beste werkgever voor de beste werknemers



In de afgelopen jaren heeft HR een goede positie verworven binnen ROC van Twente. Er is een adequaat HR-instrumentarium tot stand gebracht en we zijn in staat gebleken om goed mee te bewegen met nieuwe ontwikkelingen op het gebied van HR. We behoren hiermee tot de voorhoede in MBO-land.

Dit visiedocument geeft richting aan verdere professionalisering van de dienst HR, van HR-beleid en van de organisatie als geheel.

1. Strategie en Kwaliteitsagenda ROC van Twente

Een heldere HR-strategie vloeit voort uit organisatiedoelstellingen en geeft richting aan HR-beleid. De doelstellingen van ROC van Twente zijn uitgewerkt in de strategische koers en in de Kwaliteitsagenda.

Strategie ROC van Twente

ROC van Twente heeft de volgende strategische ambities¹:

- We zijn een leven lang nieuwsgierig.
- Wij verbinden ons onderwijs aan de Twentse samenleving.
- Wij zijn een inspirerende organisatie voor onze medewerkers en studenten.

Kwaliteitsagenda 2019-2022 “Verbeteren met het oog op de toekomst”

Deze kwaliteitsagenda is een actualisatie van bovenstaande strategie. De agendapunten sluiten aan bij onze ambities om het onderwijs te verbeteren met het oog op de toekomst. ‘Doen’ is hierbij het adagium. De richting die we als organisatie opgaan vraagt om een blijvende professionele ontwikkeling van al onze medewerkers.

	Agendapunten (beloften)	Wat is nodig om de agendapunten te realiseren? Professionele ontwikkeling op onderstaande kennis, vaardigheden en houding.
1	Actualiseren opleidingsaanbod	Nieuwsgierig blijven, leren van elkaar, verbindingen met anderen opzoeken, lenig omgaan met veranderingen.
2	Gepersonaliseerd onderwijs	Kunnen differentiëren en maatwerk kunnen leveren, iedere medewerker beschikt over basisvaardigheden ICT, blended learning, vaardig met digitale modules.
3	Versterken doorstroom vmbo-mbo-hbo	Iedere medewerker denkt na over en reflecteert op de eigen kwaliteiten, medewerkers kunnen gebruik maken van loopbaancheck.
4	De docent als loopbaanbegeleider	Verbeteren SLB- en LOB-vaardigheden, verbeteren coaching en begeleiding.
5	Versterken beroepspraktijkvorming	Scholingsaanbod, intervisie voor praktijkopleiders en bpv-docenten, gespreksvaardigheden voor bpv-docenten, delen best practices.
6	Taal en rekenen & Examinering	Scholingsaanbod op het gebied van Nederlands en Rekenen, delen ervaringen, workshops volgen.

Naast de Kwaliteitsagenda die de benodigde professionele ontwikkeling vereist, zijn er voor HR relevante ontwikkelingen die vraagstukken met zich meebrengen; veranderende beroepen door technologische ontwikkelingen, arbeidsmarktproblematiek (o.a. docententekort), substantiële krimp van studentenaantallen in het komend decennium, stijgende AOW-leeftijd en individualisering. Dat vraagt om voortzetting van ons HR beleid, maar ook om nieuwe impulsen voor de komende vier jaar. We focussen, conform het advies uit de

¹ Bron: strategienota 2016-2020

instellingsaudit, op de koers (het doel/het wat) en willen de wijze waarop doelen gehaald kunnen worden (het hoe) vrijer laten. In dat kader bieden we keuzes uit diverse HR instrumenten en faciliteiten.

In dit document gaan we in paragraaf 2 in op de resultaten van HR tot nu toe. In paragraaf 3 bespreken we de visie en missie van HR voor 2019-2023, inclusief de bijbehorende prioriteiten.

2. Resultaten HR tot nu toe

Beste werkgever

Op basis van de resultaten van het MTO 2018 hebben wij het predicaat 'beste werkgever' verworven. Algehele tevredenheid en werkplezier scoren een 8,0 en onze medewerkers ervaren hun werk als zinvol (8,1). Dit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van ons onderwijs. Daarnaast wordt het ROC als werkgever (arbeidsvoorwaarden en balans werk-privé) gewaardeerd en ervaren de medewerkers veel veiligheid en vertrouwen.

HR heeft als volgt bijgedragen aan het predicaat 'beste werkgever' door te focussen op 5 hoofdthema's:

1. Juiste persoon op de juiste plaats;
2. Professionele ontwikkeling;
3. Duurzame inzetbaarheid;
4. Tevreden, betrokken en bevlogen medewerkers en leidinggevendenden;
5. Effectiviteit van de samenwerkingsrelatie.

(Zie bijlage 1 voor de gerealiseerde resultaten; zie bijlage 2 voor hoe HR is georganiseerd).

3. Visie en missie HR 2019-2023

Zowel in de strategische koers als in de Kwaliteitsagenda komt ontwikkeling en samenwerking op veel gebieden terug. Zo moeten medewerkers zich blijven ontwikkelen om te voldoen aan de veranderende eisen die een beroep (zoals docent) aan ze stelt. Dit geldt niet alleen op het gebied van kennis, maar ook op vaardigheden en houding. Daarnaast is samenwerking belangrijk om nieuwe initiatieven te ontplooiën (bijv. nieuwe opleidingen, blijven bij ontwikkelingen arbeidsmarkt), verbindingen aan te gaan (bijv. cross-overs tussen MBO-Colleges, stimuleren leren van elkaar, verbinding mbo-arbeidsmarkt) en processen op elkaar af te stemmen (bijv. samenwerken tussen diensten).

Dit leidt voor HR tot de volgende speerpunten:

- **wendbaarheid** van medewerkers en organisatie,
- **professionele ontwikkeling** van medewerkers en organisatie.

Wij gaan er vanuit dat professionele medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen en zelf regie voeren op hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en op hun wendbaarheid en inzetbaarheid. Als organisatie kunnen we dit ondersteunen door de beste faciliteiten te bieden en medewerkers te enthousiasmeren en te stimuleren om het beste uit zichzelf te halen. Met deze speerpunten verwachten wij een goede bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van het onderwijs én aan goed werkgeverschap.

Dit leidt tot onderstaande missie en visie voor HR.

Missie en visie HR 2019-2023

Missie HR

De beste werkgever voor de beste medewerkers

*(om kwalitatief hoogwaardig personeel te vinden en te behouden,
ten dienste van goed onderwijs voor de Twentse arbeidsmarkt)*

We gaan uit van de professionaliteit van medewerkers op hun vakgebied.

Visie HR

Professionele en wendbare medewerkers verdienen vertrouwen en ruimte, aandacht voor waardering en erkenning en ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. Dit geldt voor ieder op zijn eigen niveau en binnen de eigen context.

HR faciliteert medewerkers hierbij om inzicht te verwerven in hun talenten en ontwikkelmogelijkheden, waardoor zij (binnen aangegeven kaders) zelf keuzes kunnen maken die passen bij hun mogelijkheden en behoeften. Onze beleidsvoorstellen, advisering en het bijbehorend instrumentarium richt zich ook op leidinggevend en om hun verantwoordelijkheden m.b.t. ontwikkeling van medewerkers en hun teams te kunnen waarmaken.

Wij zien dit als een gelijkwaardige ruilverhouding tussen werkgever en medewerker. We hebben dit uitgewerkt in onderstaande uitgangspunten, waarmee we richting geven aan de toekomst.

Wat doe ik als beste medewerker	Wat doen wij als beste werkgever
- Ik ben en blijf goed in mijn vak. - Ik werk actief aan mijn wendbaarheid. - Ik verbeter mijzelf continue en draag bij aan verbetering van onze teamresultaten. Dit betekent dat ik experimenteer, leer en me blijf aanpassen aan de veranderende wereld. - Ik ben nieuwsgierig, verbindend en inspirerend voor mijn professionele omgeving. - Ik communiceer transparant en geef oprechte feedback (dus ook complimenten). - Ik werk samen in een TPT en dat vraagt zelfreflectie. - Ik ben de regisseur van mijn eigen vitaliteit en inzetbaarheid. - Vanuit kracht, talent en zelfvertrouwen draag ik bij, óf ik besluit mijn horizon te verleggen. <i>Kortom: als ik groei, groeien onze studenten en daarmee ROC van Twente.</i>	- Wij handelen naar onze missie. - Wij bieden ruimte om te leren en te ontwikkelen, individueel en collectief: - o leiderschapsontwikkeling - o persoonlijke/professionele ontwikkeling - o teamontwikkeling. - Wij geven professionele ruimte. - Wij bieden uitdagend werk en werkplezier. - Wij geven erkenning en waardering. - Wij bieden goede arbeidsvoorwaarden. - Wij zorgen voor een veilige werkomgeving. <i>Kortom: als wij professionele ruimte en ontwikkelmogelijkheden bieden, stellen wij de medewerker in staat te groeien.</i>

Actieplan HR

Om onze visie te realiseren stellen wij een aantal doelen. Bij alles wat we doen geldt dat wij handelen naar onze missie: we werken vanuit inhoud en intentie, wat betekent dat instrumenten en uitvoeringsregels worden beperkt en altijd moeten bijdragen aan het doel. Daarnaast zorgen we voor verankering van de hierboven geformuleerde uitgangspunten, zodat er door medewerkers en organisatie gehandeld wordt naar de uitgangspunten.

De hoofdthema's van dit actieplan zijn de volgende:

1. Professionele ontwikkeling van medewerkers en organisatie
 - Versterken van de Kwaliteitsagenda 2019-2022 door ons programma voor professionele ontwikkeling (ROC Academie).
 - Uitbreiden mogelijkheden voor inzicht in eigen performance medewerkers.
 - Ondersteunen teamontwikkeling: status Twents Professioneel Team voor elk team in 2021.
 - Omvormen gesprekkencyclus conform de visie HR en bij voorkeur met een keuze in vorm voor ontwikkelgesprekken.
 - Versterken begeleidingsstructuur voor startende docenten.
2. Wendbaarheid van medewerkers en organisatie
 - Interne doorstroommogelijkheden bevorderen via o.a. uitbreiding potentialprogramma (talentontwikkeling en mogelijkheden voor jobcrafting).
 - Krimpbestendig organiseren (incl. brede inzetbaarheid in meer Colleges tegelijk, versterken ICT-vaardigheden).
 - Professionaliseren projectmanagement en verder ontwikkelen van ons interne bureau voor Project- en Interimmanagement (PIM).
 - Aanpassen begrotingssystematiek salariskosten op basis van (meerjaren)formatie.
3. Goede arbeidsvoorwaarden
 - Verminderen werkdruk: terugdringen administratieve last, aanpak werkdruk in relatie tot teamdynamiek, vereenvoudigen/verminderen beleids- en uitvoeringsregels.
 - Versterken aantrekkingskracht voor toekomstige docenten (o.a. samenwerkingsverband Part2/Samen Opleiden).
 - Behalen keurmerk Mantelzorgvriendelijke werkgever.
 - Uitbreiden programma Fit in je loopbaan / Gezonde School met meer maatwerk.
 - Veilige werkomgeving: versterken Arbo structuur in relatie tot gezondheidsbeleid en sociale veiligheid.
4. Acties voor HR
 - Onszelf blijven uitdagen door een vierjaarlijkse review door externe vakgenoten en interne klantarena's.
 - Verbeteren synergie tussen HR Advies, HR Services en ROC academie.
 - Duidelijkheid bieden bij wie de medewerker met welke vraag op HR gebied terecht kan, daar bij gebruikmakend van een telefoonnummer, mailadres, lijst veel gestelde vragen. Behoeftte aan vertrouwelijkheid wordt gegarandeerd. Bij vragen belangen te behartigen zorgt HR voor adequate doorverwijzing

Bijlagen:

1. Wat hebben we al gedaan?
2. Organisatie HR

Bijlage 1: Wat hebben we al gedaan?

- a. MD-programma voor alle leidinggeven (3 jarig programma via AOG School of Management) waarbij ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap centraal staat en daarnaast nevendoelen zijn geformuleerd. Met als resultaat: kennis verworven, netwerk vergroot, gedeelde waarden (Rijnlands) toegepast, eigen initiatief managers toegenomen.
- b. Gesprekscyclus: formulieren zijn gedigitaliseerd; eigen regiemodel voor medewerker in vaste dienst is (op doelstellingen- en functioneringsgesprek) geïntroduceerd. Actieve bewaking van kwantiteit gesprekscyclus.
- c. Feedbackcultuur:
 - Docentenevaluaties: zijn definitief geïmplementeerd.
 - 360 graden feedback-systeem is geïmplementeerd.
 - Cursussen feedback door ROC Academie.
- d. Doorgroeimogelijkheden:
 - Voor excellente docent (functie senior docent OPD) gerealiseerd.
 - Doorgroeimogelijkheid voor (senior)docent; functie docent-onderzoeker gerealiseerd.
- e. TPT: er is een meetlat voor teamsamenwerking ontwikkeld (TPT-kaart); er zijn nulmetingen en tussentijdse metingen ontwikkeld om de stand van zaken in kaart te brengen; er zijn teamcoaches aangenomen; er worden methoden als Leerkracht etc. ingezet in het kader van teamontwikkeling.
- f. Realisatie plan van aanpak professionele ontwikkeling in het kader van kwaliteitsafspraken mbo 2015. Er is bijvoorbeeld succesvol geïnvesteerd in masteropleidingen: meer dan 10% van onze leidinggevendenden volgt een master of heeft deze gevolgd; ook docenten worden gestimuleerd en gefaciliteerd om een master te volgen. De ROC Academie organiseert periodiek een master-café.
- g. Er is een potentialtraject voor potentiële leidinggevendenden gestart.
- h. De regeling voor gedifferentieerd belonen is vereenvoudigd en dit stimuleert gebruikmaking ervan (erkenning en waardering van goede prestaties).
- i. Gezondheidsbeleid/duurzame inzetbaarheid: het beleid is vastgelegd; er is een sociaal veiligheidsplan; er worden RIE's uitgevoerd; er is een programma "Fit in je loopbaan": mogelijkheid tot deelname aan een Vitaliteitsscan (incl. workability-index) waardoor inzage in eigen gezondheid kan worden verkregen; beweegkwartier; cursussen als mindfulness en stoppen met roken. Elke medewerker heeft een persoonlijk budget voor Duurzame Inzetbaarheid.
- j. Digitalisering HR-systeem: de medewerker is eigenaar van de informatie die hem aangaat; verantwoordelijkheid voor gegevens ligt zo dicht mogelijk bij de bron. Selfservicesysteem voor management en medewerkers is gerealiseerd.

N.B. Zie verder Powerpoint presentaties over Duurzame Inzetbaarheid, Lerarenagenda, ROC Academie.

Bijlage 2: Organisatie HR

Advisering aan leidinggevenden

In ons ROC hebben leidinggevenden de zorgtaken voor het personeel en faciliteren zij de ontwikkeling van het team en de medewerkers. Daarnaast hebben zij vanzelfsprekend formele werkgeverstaken.

Via ons accountmodel focust de HR advisering zich op het bieden van keuzemogelijkheden² zodat leidinggevenden:

- Over keuzemogelijkheden en gedragsalternatieven beschikken.
- Verantwoordelijkheid nemen voor hun keuzes.
- Hierop aanspreekbaar zijn om ten behoeve van een goede balans tussen organisatie-, team en medewerkersbelangen goed zicht te hebben op het optimaliseren van de HR-verantwoordelijkheden van de lijn.

Beleid

Het HR beleid ontwikkelt zich in nauwe samenspraak met interne stakeholders (CvB, B&M, OR). Naast input van het CvB en impulsen op basis van onze eigen expertise is er een Klankbordgroep HR waarin 4 onderwijsdirecteuren en HR maandelijks overleg voeren over nieuwe ontwikkelingen op het vakgebied, over bijstelling van HR beleid of – instrumenten en over voorgenomen besluiten. De Klankbordgroep HR is het voorportaal voor het B&M en maakt keuzes voor de wijze van agendering (hamerstuk, ter informatie of bespreken).

De borging en kwaliteitsbewaking van HR beleid vindt plaats conform PDCA principes (zie bijlage 2).

ROC Academie

De ROC Academie adviseert over en organiseert opleidingen, trainingen en workshops die aansluiten bij aan het werk gerelateerde leerbehoeften.

HR Services

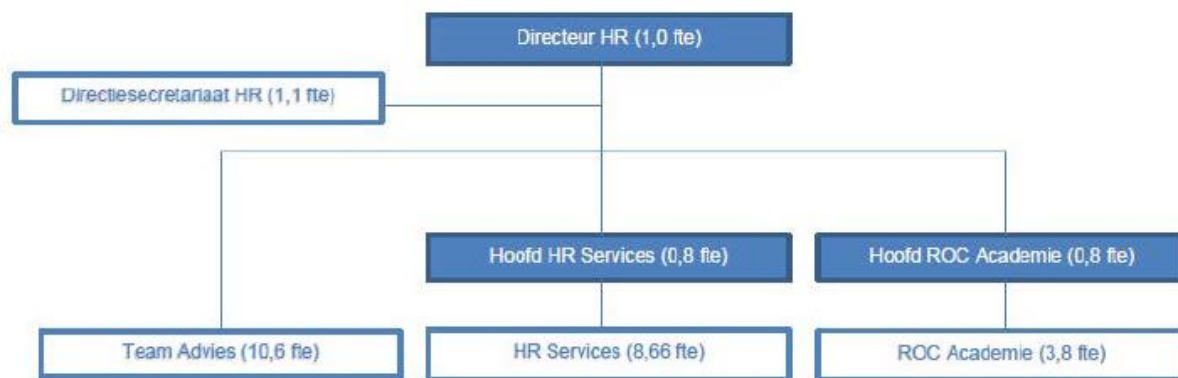
HR Services ondersteunt medewerkers en managers op het gebied van HR-gerelateerde processen en werkzaamheden. Zij voeren een betrouwbare personeels- en salarisadministratie en leveren managementinformatie.

Evaluatie

Jaarlijks wordt met elke directeur een klantgesprek gevoerd. Alle onderdelen van HR (Advies, vakspecialisten, Services en ROC Academie) worden hierbij besproken omdat ze allemaal een belangrijke rol in de totale keten vervullen om het vastgesteld beleid goed ten uitvoer te brengen, leidinggevenden goed te faciliteren en medewerkers goed van dienst te zijn.

HR heeft een duidelijke positie in het ROC en legt focus op synergie. Samenwerking met interne en externe stakeholders, maar ook binnen de eigen dienst tussen HR Advies, HR Services en ROC Academie. Binnen de eigen dienst wordt dit zichtbaarder gemaakt zodat ieder zich vanuit de eigen rol bewust is van haar (en incidenteel zijn) belangrijke bijdrage in de keten ten behoeve van ons doel: ***'Kwalitatief hoogwaardig personeel ten dienste van goed beroepsonderwijs voor de Twentse arbeidsmarkt.'***

² Bron: 'Verantwoord kiezen', visiedocument P&O 2010-2014



HR Advies

De HR adviseurs werken, naast hun account(s) en voorbereiding van HR Beleid, met 3-4 andere HR adviseurs samen in domeinen rond verschillende hoofdthema's:

1. Analytics: beleid en management voorzien van correcte cijfers ten behoeve van sturing.
2. Bestuurlijk: HR impulsen aan organisatie, voortgang op HR gerelateerde bestuurlijke onderwerpen, goed werkgeverschap.
3. Duurzame Inzetbaarheid (DI): medewerkers nemen zelf regie op eigen duurzame inzetbaarheid. Ook het brede terrein van Arbo valt hieronder.
4. HR Development (HRD): voor goede toestroom (werving en selectie) naar optimale instroom, ontwikkelmogelijkheden (doorstroom) naar een passende uitstroom.
5. HR Lab: voor innovatieve initiatieven op HR gebied.
6. Twents Professioneel Team (TPT): kwaliteitsverhoging door teamontwikkeling.

Daarnaast heeft HR Advies vakspecialismes op het gebied van Wet- en Regelgeving, Werving en Selectie (kwalitatief hoogwaardige instroom) en Loopbaanadvisering (juiste persoon op de juiste plek).

ROC Academie

De ROC Academie heeft een duidelijke relatie met de HR adviseurs en met name met de domeinen HRD en DI.

De ROC Academie heeft als missie:

- Organiseert trainingen en workshops die aansluiten bij de werk gerelateerde leerbehoeften en wensen van nieuwsgierige collega's, bij maatschappelijke ontwikkelingen, en die voorbereiden op een snel veranderende toekomst.
- Levert kwaliteit door zoveel mogelijk maatwerk te bieden en door kwaliteitseisen te stellen aan de uitvoer van trainingen.
- Richt zich op het verbinden van medewerkers met elkaar en interne trainers met externe trainers.
- Biedt ook individueel maatwerk door het aanbieden van e-learning en blended learning zodat medewerkers in hun 'eigen' tijd en tempo kunnen leren.

De ROC Academie heeft als visie:

- Investeren in de ontwikkeling van medewerkers draagt bij aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en aan professionele- en persoonlijke groei van medewerkers. Leren mag leuk zijn. In het aanbod wordt voorzien in serieuze inhoud, inspirerende en interessante (en luchtiger) lezingen. Differentiëren op niveau is belangrijk: basis- en verdiepingstrajecten zodat ieder op eigen niveau kan leren.

HR Services

HR Services is verantwoordelijk voor het ondersteunen van medewerkers en managers op het gebied van HR-gerelateerde processen en werkzaamheden. Zij voert een effectieve en betrouwbare personeels- en salarisadministratie en levert (management)informatie. De HR werkprocessen zijn digitaal vanuit één centraal portal toegankelijk. Medewerkers en leidinggevende kunnen hun HR taken en werkzaamheden hierdoor tijd- en plaats onafhankelijk uitvoeren. De HR werkprocessen zijn transparant en volgbaar voor medewerker en leidinggevende.

HR services verzorgt:

De salarisadministratie

De salarisadministratie is verantwoordelijk voor een correcte en accurate salarisbetaling. Informeert en adviseert medewerkers en management over wet- en regelgeving en ontwikkelingen op het vakgebied. Een belangrijke taak is het verzorgen van de journalisering, de afstemming met de financiële administratie en het doen van de juiste afdrachten naar externe organisaties, waaronder de verzorging van de loonaangifte.

De Servicedesk HR

De Servicedesk HR is verantwoordelijk voor de personeelsadministratie in al zijn facetten. Het gaat hierbij om het verwerken van alle personele mutaties op het gebied van in-, door- en uitstroom. De Servicedesk HR bestaat uit een frontoffice HR, een backoffice HR en werving en selectie.

De frontoffice HR fungeert als vraagbaak en eerste aanspreekpunt voor medewerkers, HR adviseurs, Business Control en leidinggevendenden, met betrekking tot personele en cao aangelegenheden. Frontoffice HR beantwoordt de standaardvragen en controleert de personele mutaties op volledigheid en juistheid. Frontoffice HR ondersteunt gebruikers van YouForce bij de werking en het gebruik van het systeem. De backoffice HR zorgt voor de afhandeling en verwerking van personeels- en salarismutaties. Backoffice HR handelt de complexere vragen, mutaties en casussen af. Ook verzorgt de backoffice de administratie rondom werving en selectie. De vacatures worden geplaatst op verschillende plekken binnen en buiten de organisatie. We bewaken de einddatum en de managers ontvangen een digitaal rapport met een totaal overzicht van de sollicitanten. Ook verzorgen we de uitnodigingen en afwijzingen.

We hebben als principe het klantgericht afhandelen van vragen over de inhoud en toepassing van HR regelingen, processen en instrumenten volgens het click-call-face principe. Door de digitalisering en automatisering verschuift het accent van de werkzaamheden steeds meer van (personeels)administratie naar het volgen en controleren van werkprocessen en naar service. Permanent worden mogelijkheden gezocht om de HR processen en de dienstverlening voor de klant zo gemakkelijk mogelijk te maken c.q. te optimaliseren. Voorbeelden uit de commerciële sector (apps en chatfuncties, online winkels, bankwezen) worden benut waar de techniek het toelaat en de kosten opwegen tegen de behoefte van de klant/organisatie. Managementinformatie is door leidinggevende en de HR professional, met een minimum aan administratieve last, uit het HR-systeem te genereren. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van rapportages via de ROC brede MI-tool. HR services zorgt daarbinnen voor optimalisering. HR-adviseurs benutten deze informatie voor hun advisering en analyse t.b.v. actualisering ontwikkeling of afschaffing van beleid. De komende jaren zal het Domein Analytics vaker data analyse gebruiken t.b.v. het voorspellen van vraagstukken en ontwikkelt proactief verschillende scenario's voor het geval dat vraagstukken zich voordoen.

Functioneel beheer HR

Functioneel Beheer adviseert over de mogelijkheden van het inzetten van (nieuwe) digitale HR-instrumenten, oplossingen en toepassingen binnen HR services. Functioneel Beheer doet voorstellen voor het slimmer en innovatiever inrichten van de HR werkprocessen, dienstverlening en systemen, evenals voor het (her)inrichten, ontwerpen, digitaliseren en ontwikkelen van de HR-werkprocessen.