

Strategisch plan Mens & Organisatie 2023-2027



Inhoud

Managementsamenvatting	3
1. Inleiding.....	7
1.1 Totstandkoming.....	7
1.2 Leeswijzer	8
2 Ambitie Mens & Organisatie	9
3 De M&O uitdagingen	11
4 De M&O thema 's en speerpunten	15
4.1 Toekomstig bestendig inrichten van de organisatie	15
4.2 Optimaal benutten van talent.....	16
4.3 Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand	17
4.4 Van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren (soms via verplichting).....	19
4.5 Bevorderen duurzame inzetbaarheid	20
5 De impact op M&O	22
6 Roadmap: van strategisch plan naar activiteiten	25

Managementsamenvatting

Het strategisch plan Mens en Organisatie (M&O) maakt duidelijk waar de dienst M&O de komende periode (2023-2027) op in moet zetten en biedt de dienst richting bij verder uitwerken en vormgeven van het strategische M&O beleid voor de komende jaren. In november 2022 is een start gemaakt met het verzamelen van input voor het strategisch plan M&O en in april 2023 is het strategisch plan opgeleverd.

Ambitie en visie Mens en Organisatie

Het is de missie van de dienst Mens & Organisatie (M&O) om de juiste talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen, te laten floreren op de juiste plek en op het juiste moment en duurzaam inzetbaar te houden. De dienst M&O levert haar bijdrage vanuit de overtuiging dat mensen de organisatie maken. Ons mensbeeld is positief: mensen zijn intrinsiek gemotiveerd om bij ons te werken en hiermee van toegevoegde waarde te zijn voor studenten en voor onze organisatie. Dit is de basis van hun verantwoordelijkheid, bevlogenheid en betrokkenheid. We hanteren een waarderende benadering: we gaan uit van wat er al is en bouwen daarop verder. Wij geloven in ieders talent. Iedereen heeft unieke kwaliteiten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de student, het team en de organisatie. We gaan uit van het eigenaarschap dat mensen nemen over hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid en professionele zelfsturing. Dit vraagt een beleid dat ruimte biedt aan ieders talent.

De Deltion sturing, systemen en processen ondersteunen dit uitgangspunt en dragen bij aan het herkennen, waarderen, ontwikkelen en inzetten van talent op de juiste plek en op het juiste moment. Wij geloven dat dit bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid en werkplezier. We verbinden hiermee de mens met de organisatie.

De M&O uitdagingen

Om onze ambities waar te maken, is het de uitdaging de sterke punten van Deltion te continueren en een antwoord te vinden op de verbeterpunten en ontwikkelingen die op Deltion afkomen.

We zien de volgende ontwikkelingen op Deltion afkomen waar M&O een antwoord op moet geven:

- **Krappe arbeidsmarkt** - Deltion heeft te maken met een krappe arbeidsmarkt voor een aantal functies: functies op I&A, docenten algemene vakken, enkele technische beroepsgerichte vakken en onderwijsmanagers.
- **Minder instroom studenten** – Deltion moet zich voorbereiden op een krimp aan instroom van studenten op onderdelen maar daardoor ook Deltionbreed.
- **Vraag naar toekomstbestendig onderwijs** - Het is van belang om onszelf continu de vraag te stellen of ons onderwijs nog optimaal aansluit op de behoeftes van de student, de maatschappij en het beroepenveld.
- **Voortdurend optimale aansluiting bij studenten en werkveld** - Het is voor onderwijsteams een uitdaging om de juiste balans qua kennis en expertise in het team te hebben.
- **Wet- en regelgeving** - Bevoegdheden in de avo vakken. Nederlands, Engels en rekenen en voor burgerschap komen er bevoegdheidsregelingen, dat doet veel met de inzetbaarheid en uitvoerbaarheid.
- **Ontwikkeling personeelsbestand** - Tussen 2023 en 2027 verwachten we een uitstroom van 25% van het huidige personeelsbestand (personeelsbestand november 2022). Of dit ook daadwerkelijk een wervingsbehoefte is van fte betekent, is niet bekend.
- **Behouden van mensen, duurzame inzetbaarheid** - Tussen 2017-2021 was 28,8% (103 fte) van de uitstroom korter dan 2 jaar in dienst toen zij uitstroomden. We zien hier dus het belang om in te

zetten op behoud van onze medewerkers. Ook inzet op een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid is van belang, om ervoor te zorgen dat iedere medewerker goed inzetbaar blijft.

Uit het Medewerkersonderzoek 2022 blijken de volgende positieve resultaten:

- **Deltion is nog steeds een WCWP¹** en daarmee mogen we het bijbehorende keurmerk dragen.
- **De betrokkenheid van onze medewerkers scoort nog altijd goed.** Medewerkers zijn tevreden en trots op de organisatie.
- **Ook zijn onze medewerkers nog steeds bevlogen.**
- **Collega's en samenwerking** staan in de top 3 van trojspunten van Deltion.
- **Medewerkers ervaren verbeterde arbeidsomstandigheden**, zowel thuis als op kantoor.
- In het kader van sociale veiligheid ervaren collega's dat er sprake is van **gelijke behandeling en acceptatie** door collega's binnen Deltion.
- Medewerkers hebben **behoefte aan duidelijkheid over, en keuzes in informatiestromen**, om ervoor te zorgen dat ze belangrijke informatie niet missen.
- Voor wat betreft **werk & energie**, ervaart 59,1% van de medewerkers dat de werkdruk goed is. 34,4% van de medewerkers ervaart deze als te hoog.

De M&O thema's en speerpunten

Om de opgaven waar M&O voor staat te realiseren, richt M&O zich de komende jaren op een vijftal speerpunten. Door ons te richten op deze thema's met bijbehorende speerpunten dragen we eraan bij dat:

- Deltion beschikt over voldoende, competente medewerkers op de juiste plek, nu en in de toekomst.
- Deltion een ideale werkomgeving kan bieden waarin iedere medewerker zijn talenten optimaal in kan zetten om samen het beste waar te kunnen maken voor onze studenten.
- Deltion een moderne en aantrekkelijke werkgever is waar men graag werkt.

¹ Het World-class Workplace keurmerk: Deltion medewerkers waarderen het werkgeverschap hoger dan de Nederlandse benchmark en daarmee mogen wij deze titel dragen.

Het is de missie van de dienst Mens & Organisatie (M&O) om de juiste talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen, te laten floreren op de juiste plek en op het juiste moment en duurzaam inzetbaar te houden. Vanuit de visie dat mensen de organisatie maken. Iedereen heeft unieke kwaliteiten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de student, het team en de organisatie. De Deltion sturing, systemen en processen ondersteunen dit uitgangspunt en dragen bij aan het herkennen, waarderen, ontwikkelen en inzetten van talent op de juiste plek en op het juiste moment. We verbinden hiermee de mens met de organisatie.

M&O focust zich op de volgende thema's

Toekomstbestendig inrichten van de organisatie	Optimaal benutten van talent	Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand	Van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren (soms via verplichting)	Bevorderen duurzame inzetbaarheid
Slim, efficiënt en flexibel kunnen organiseren, zodat we goed in kunnen spelen op ontwikkelingen en onze ambities waar kunnen maken.	Duurzame en flexibele match tussen talenten, ambities en skills medewerkers en de behoefte van de organisatie.	Deltion beschikt over een personeelsbestand dat de doelen van de organisatie waar kan maken en is een werkgever waar men graag werkt.	Iedere medewerker en elk team heeft nu én in de toekomst de juiste kennis, vaardigheden en grondhouding om te kunnen bieden waar behoefte aan is.	Medewerkers voelen zich vitaal, veilig en hebben plezier in het werk.

Binnen de thema's hebben we de volgende speerpunten

• Passende organisatie inrichting. Volgend op de nieuwe Deltion meerjarenstrategie • Eenduidige sturing, vanuit Deltion-breed perspectief • Cultuur waarin samenwerken en gedeelde resultaatverantwoordelijkheid vanzelfsprekend is	• Optimaal gebruik van generiek functiegebouwen de ruimte hierbinnen • Loopbaanbeleid nader vormgeven • Gesprekencyclus gericht op match ambities organisatie en talent medewerker	• Strategische personeelsplanning • Arbeidsmarktcommunicatie en werkgeverspositionering • Bewust inzetten op continue instroom (PDG, opleidingsschool etc.) • Diversiteit • Leidinggevend denken en handelen vanuit Deltion-breed belang	• Inrichten en faciliteren leerklimate continu leren • In co-creatie leer- en ontwikkelinterventies aansluitend op strategische Deltion brede thema's • Leiderschapsontwikkeling met een talentpool voor opleidingsmanagers	• Effectief onboardingprogramma • Inclusie • Vitaliteit: verzuimpreventie en verzuimbegeleiding • Vergroten werkgeluk en verlagen werkdruk
---	--	--	---	---

Als resultaat van inzet op de thema's en speerpunten, draagt M&O eraan bij dat:

- Deltion beschikt over voldoende, competente medewerkers op de juiste plek, nu en in de toekomst.
- Deltion een ideale werkomgeving kan bieden waarin iedere medewerker zijn talenten optimaal in kan zetten om samen het beste waar te kunnen maken voor onze studenten.
- Deltion een moderne en aantrekkelijke werkgever is waar men graag werkt

Impact op M&O

Om de opgaven voor M&O te kunnen realiseren is het een randvoorwaarde dat de dienst M&O ook blijft werken aan haar eigen toekomstige dienstverlening en organisatie.

De punten waarin M&O zich nog verder gaat ontwikkelen:

- **Sturing op focus en resultaat** - Het is van belang dat de dienst steeds scherp voor ogen heeft welke toegevoegde waarde de dienst kan leveren en hoe zij dit kan doen, met het strategisch plan als kompas en anker. Dit vraagt sterke sturing, van bovenaf, maar juist ook sturing met en op elkaar.
- **Werken vanuit onze eigen missie, visie en waarden** - Binnen M&O blijft de beheersmatige kant een belangrijk aspect. Data ondersteunt ons in ons werk. We zien hierin echter wel een verschuiving van controle naar meer vernieuwing en innovatie. Dit vraagt in sommige situaties om los te laten en erop te vertrouwen. Dit sluit aan bij onze missie, visie en waarden.
- **M&O als strategische businesspartner** - M&O is gesprekspartner van het management door expertise te leveren op het brede beleidsterrein van mens en organisatievraagstukken. Dit vraagt op onderdelen ook een ontwikkeling van de vaardigheden van medewerkers. Om deze rol maximaal waar te kunnen maken wordt tevens een andere benadering verwacht van de organisatie en haar management.
- **Beleidsadvisering** - De snel gaande veranderingen in de maatschappij en het onderwijs vragen om innovatie, veranderkracht en strategisch vermogen.
- **Expertise op organisatieontwikkeling** - Binnen de dienst M&O is een versterking nodig op organisatievraagstukken rondom inrichting, structuur en sturing.

- **Beter benutten van data** - Binnen de dienst M&O is data aanwezig, er kan echter meer fact based gewerkt worden. Er liggen nog mogelijkheden in het vastleggen, gebruiken en analyseren van data op het gebied van vaardigheden, talenten en expertise, om zo medewerkers nog slimmer, efficiënter en productief in te zetten zodat het talent op het juiste manier wordt benut.
- **Professionaliseren Werving & Selectie** - Het recruitmentproces proces inrichten volgens het 6 p's model: predictieve werving, proactieve werving, persoonlijke benadering, procesondersteunend, plaats en procesbewaking.
- **Vraag gestuurd werken vanuit de Deltion Academie** - De Deltion Academie wordt nog zichtbaarder in de colleges en diensten. Er vindt aansluiting plaats op de college-, dienst- en teamplannen en de ontwikkelbehoefte die daaruit voortkomt. We anticiperen vraag gestuurd op de (leer) behoefte en helpen focus aan te brengen in de professionaliseringsvraagstukken.

1. Inleiding

Het strategisch plan M&O maakt duidelijk waar de dienst M&O de komende periode (2023-2027) op in moet zetten en biedt de dienst richting bij verder uitwerken en vormgeven van het strategische M&O beleid voor de komende jaren.

Bij het inrichten van een integraal en strategisch plan M&O hebben we de volgende uitgangspunten gehanteerd:

Het plan houdt rekening met de omgeving van de organisatie

Het M&O-beleid is afgestemd op de omgeving van de school (arbeidsmarkt, leerling populatie, specifieke relevante ontwikkelingen).

Het plan is afgeleid van de organisatiestrategie

De strategische prioriteiten van Deltion College zijn vertaald naar wat dit betekent op gebied van personeel. Het M&O-beleid is er niet enkel om medewerkers te binden en boeien, maar speelt ook een belangrijke rol in het behalen van de strategische doelstellingen uit het strategisch plan van Deltion.

Het plan is afgestemd op de eigenschappen van de organisatie

Effectief M&O-beleid respecteert de kenmerken en ontwikkelingen binnen de organisatie. Zo houdt het beleid bijvoorbeeld rekening met de cultuur en geschiedenis van de organisatie, met uiteraard wel de blik op de toekomst. En het beleid houdt rekening met de verschillen tussen de verschillende colleges en diensten, zodat het centrale M&O-beleid goed aansluit bij de praktijk van de verschillende organisatieonderdelen.

Het plan bestaat uit onderling geïntegreerde instrumenten

Het instrumentarium moet zijn geïntegreerd, zodat de processen op elkaar aansluiten. De instrumenten mogen geen tegenstellingen bevatten. Daarnaast is de wijze waarop de instrumenten zijn vastgelegd en gepresenteerd consistent.

1.1 Totstandkoming

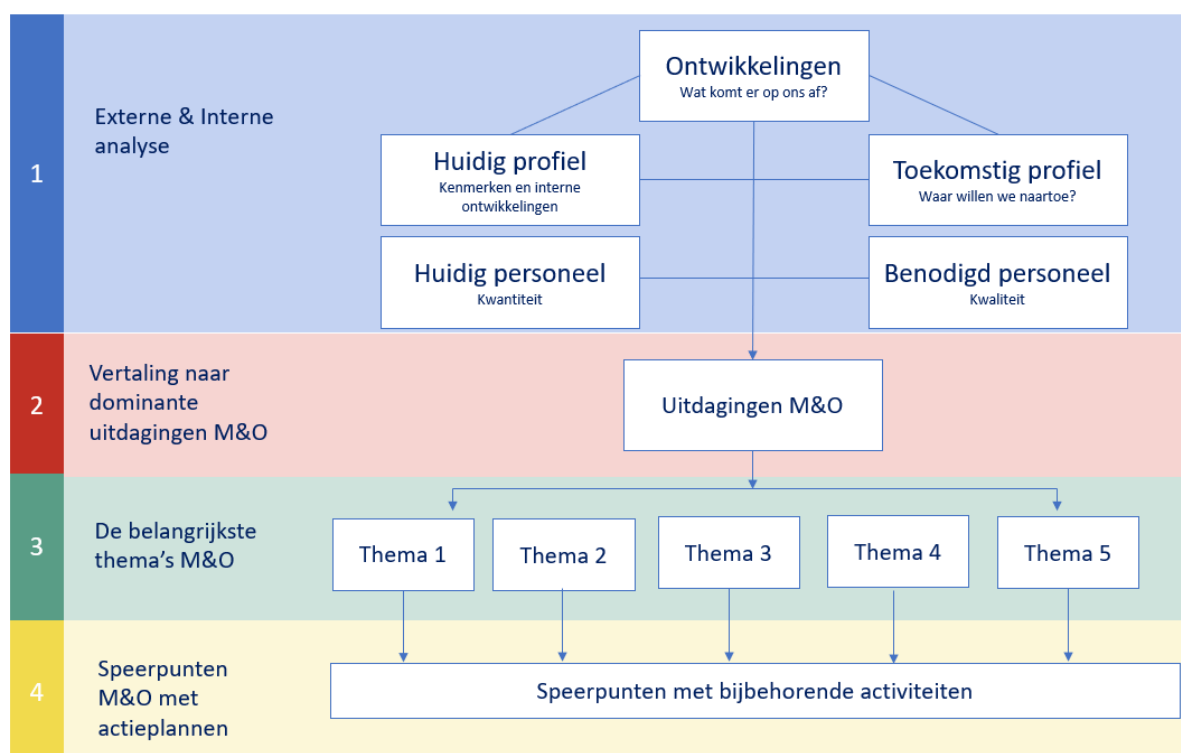
In november 2022 is een start gemaakt met het verzamelen van input voor het strategisch plan M&O en in april 2023 is het strategisch plan opgeleverd. M&O werd hierbij ondersteund door organisatieadviesbureau Berenschot. Onderstaand model diende als kapstok voor het invullen van het strategisch plan. De volgende stappen zijn doorlopen.

Input ophalen. Voor de externe en interne analyse en zicht op de dominante uitdagingen voor M&O zijn relevante documenten bestudeerd en is tussen november 2022 en januari 2023 gesproken met: alle MT's van de colleges en diensten (of een afvaardiging van de mt's), afvaardiging van de projectleiders, Rick Nijhof ten aanzien van de nieuwe werkagenda, Maartje van der Wal ten aanzien van Leven Lang Ontwikkelen, Jeroen Huisman ten aanzien van de rode draad uit de audits, Hester Smulders ten aanzien van speerpunt Onderzoek uit de nieuwe werkagenda, Studentenraad, kernteam schoolopleiders, OR commissie personeel en verschillende collega's uit de dienst M&O. De strategische koers Deltion 2021-2026 en de werkagenda 2023 diende als uitgangspunt in deze gesprekken. Tevens is op specifiek het thema werkgeverspositionering een tweetal werksessies georganiseerd met medewerkers. Ook zijn op het huidige personeelsbestand en de uitstroomcijfers tussen 2017-2021 analyses gepleegd om trends en toekomstige ontwikkelingen ten aanzien van het personeelsbestand in kaart te brengen.

Thema's M&O opstellen. Op basis van deze input heeft de werkgroep (M&O en Berenschot) de thema's M&O bepaald en een eerste uitwerking van deze thema's in speerpunten opgesteld.

Afstemming thema's en plan. De thema's en speerpunten waar M&O zich de komende jaren op moet focussen is afgestemd met de volgende stakeholders: collega's M&O, de klankbordgroep, de bestuurder (Thea Koster), de OR, medewerkers (middels een inlooplunch), College van Bestuur en Directeuren.

Uitwerken definitief plan en oplevering. Na de afstemmomenten is de werkgroep verdergegaan met de uitwerking van het strategisch plan. Het definitieve strategisch plan M&O is opgeleverd in april 2023.



1.2 Leeswijzer

Dit document beschrijft het strategisch plan M&O 2023-2027. In hoofdstuk twee staat vanuit welke uitgangspunten de dienst Mens en Organisatie haar diensten aan de organisatie verleent. Hoofdstuk drie beschrijft wat de komende jaren de uitdagingen zijn waar M&O een antwoord op dient te geven met haar dienstverlening. Welke sterke punten moeten we houden en benutten en wat zijn de verbeterpunten en op welke ontwikkelingen die op Deltion afkomen moet de dienst een antwoord weten te vinden? Hoofdstuk vier geeft weer wat deze antwoorden van M&O zijn: op welke thema's en speerpunten focust de dienst de komende jaren. Hoofdstuk vijf laat zien wat inzet op deze thema's en speerpunten vraagt van de dienst zelf. Tenslotte geven we in hoofdstuk zes weer hoe het strategisch plan omgezet kan worden naar concrete acties.

2 Ambitie Mens & Organisatie

Missie

Deltionners werken iedere dag aan onze maatschappelijke opgave hoogwaardig MBO-onderwijs in de regio Zwolle te bieden. De student staat hierin centraal. Het is de missie van de dienst Mens & Organisatie (M&O) om de juiste talentvolle medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen, te laten floreren op de juiste plek en op het juiste moment en duurzaam inzetbaar te houden. Zodat we als dienst M&O samen met alle betrokkenen het beste kunnen waarmaken voor onze studenten, nu en in de toekomst.

Visie

De dienst M&O levert haar bijdrage vanuit de overtuiging dat mensen de organisatie maken. Ons mensbeeld is positief: mensen zijn intrinsiek gemotiveerd om bij ons te werken en hiermee van toegevoegde waarde te zijn voor studenten en voor onze organisatie. Dit is de basis van hun verantwoordelijkheid, bevoegdheid en betrokkenheid. We hanteren een waarderende benadering: we gaan uit van wat er al is en bouwen daarop verder. Wij geloven in ieders talent. Iedereen heeft unieke kwaliteiten die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor de student, het team en de organisatie. We gaan uit van het eigenaarschap dat mensen nemen over hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid en professionele zelfsturing. Dit vraagt een beleid dat ruimte biedt aan ieders talent.

In ons werk stellen we de mens centraal. De Deltion sturing, systemen en processen ondersteunen dit uitgangspunt en dragen bij aan het herkennen, waarderen, ontwikkelen en inzetten van talent op de juiste plek en op het juiste moment. Wij geloven dat dit bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid en werkplezier. We verbinden hiermee de mens met de organisatie.

Waarden

De Deltion-waarden betrouwbaarheid, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn tijdloos. Evenzeer in het Deltion DNA verankerd is de voortdurende investering in sociale innovatie. Deltion richt zich daarbij op het laten meedoen en excelleren van eenieder, vanuit de volgende principes. Deze principes zijn leidend voor iedereen die bij en voor Deltion werkt; in het dagelijkse handelen en op het moment dat we keuzes maken voor de lange termijn.

- Wij sluiten allen in, wij sluiten niemand uit.
- Wij verbinden ons met de organisatiedoelen en dragen die actief uit.
- Wij staan open voor andere meningen, tips en suggesties.
- Wij tonen eigenaarschap in ons werk.
- Wij zijn aanspreekbaar op ons gedrag en handelen.
- Wij zijn betrokken en toegewijd.

Hoe geven we invulling aan onze missie, visie en waarden

Als dienst dragen wij bij aan een toekomstbestendige organisatie, waarbij we onderscheid maken in het individuele perspectief (mens) en het organisatieperspectief en deze twee perspectieven aan elkaar verbinden. Voor ons als dienst staat centraal dat de organisatie toekomstbestendig wordt door het stimuleren van pro-activiteit bij de Deltion medewerkers. Door het stimuleren van professionele zelfsturing voor de medewerkers zorgen we ervoor dat Deltionners hun talenten kunnen inzetten ten behoeve van een organisatie die klaar is voor de toekomst.

Vanuit de dienst M&O zijn wij verantwoordelijk voor het ondersteunen, adviseren en faciliteren van medewerkers, managers en teams in het optimaal ontwikkelen en inzetten van de mens in de organisatie. Daarbij hebben wij een initiërende rol in het vertalen van interne en externe ontwikkelingen en Deltion-ambities naar het M&O beleid en kaders en bewaken wij de kaders die zijn vastgesteld.

We hebben een proactieve rol in het begeleiden van de veranderingen op het gebied van mens en organisatie. We werken vanuit de visie en strategie van Deltion en zien een (signalerende) rol vanuit de dienst M&O om vast te houden aan de koers.

3 De M&O uitdagingen

Om onze ambities waar te maken, is het de uitdaging de sterke punten van Deltion te continueren en een antwoord te vinden op de verbeterpunten en ontwikkelingen die op Deltion afkomen.

We zien de volgende ontwikkelingen op Deltion afkomen waar M&O een antwoord op moet geven:

Krappe arbeidsmarkt

De afgelopen jaren is in Nederland de werkgelegenheid flink gestegen. Er zijn steeds meer banen voor de werkzame beroepsbevolking. In het tweede kwartaal van 2022 waren er in totaal 479,8 duizend openstaande vacatures in Nederland. In de arbeidsmarktregio Zwolle is het aantal openstaande vacatures van 2019 tot 2021 met 2,5 vermenigvuldigd. Gevolg is dat het aantal openstaande vacatures blijft groeien en daardoor is de arbeidsmarkt erg krap.

In het Mbo is er de afgelopen jaren met name meer krapte ontstaan op de ondersteunende functies. Specifiek voor Deltion geldt dat de grootste spanning zit op de functies op I&A (beroepen gerelateerd aan ICT, kraptecijfer 16,00²) waar functies erg lastig zijn om te vullen.

Daarnaast is het ook lastig om leraren aan te trekken. Voor de lerarenberoepen geldt dat met name voor de algemene vakken (Nederlands, Wiskunde, Aardrijkskunde, Biologie en Geschiedenis), die met een kraptecijfer van 9,28 in Zwolle lastig te vervullen zullen zijn. Voor docent beroepsgerichte vakken is er in mindere mate krapte (kraptecijfer 3,30). Verder is er op het gebied van onderwijsmanagers in Nederland ook krapte te merken (kraptecijfer 4,21).

Voor Deltion betekent dit dat voor een aantal cruciale beroepen het een flinke opgave zal zijn (blijven) om goede medewerkers aan te trekken.

Een andere uitdaging wordt veroorzaakt door de stijgende demografische druk. Die is met name in de arbeidsmarktregio Zwolle al heel hoog. Er zullen minder mensen actief zijn op de arbeidsmarkt in verhouding tot de bevolking. Gevolg van de stijgende demografische druk is dat de werkende bevolking meer lasten zal moeten gaan dragen voor jongeren en ouderen. Dit wijst op nog meer krapte. Daarbij zal de instroom vanuit de schoolbanken steeds lager worden, aangezien het aantal HBO-studenten van 2022 tot 2028 met 5,5% zal dalen. Hierdoor komen er minder potentiële medewerkers de arbeidsmarkt op.

Samenvattend kan gesteld worden dat er op dit moment voor enkele cruciale functies veel krapte is en dat er nog geen uitzicht is op verandering.

Minder instroom studenten

Van belang is dat we ons binnen de organisatie voorbereiden op een krimp aan instroom van studenten op onderdelen maar daardoor ook Deltionbreed (gezien de demografische ontwikkelingen, maar ook zien we ontwikkelingen/verschuivingen binnen verschillende

² De waarde van Spanningsindicator Arbeidsmarkt wordt berekend door het aantal openstaande vacatures te delen door het aantal personen met een WW-uitkering met een verstreken WW-duur van minder dan een half jaar. De Spanningsindicator Arbeidsmarkt kan een getal geven tussen 0 en oneindig. Hoe hoger het getal, hoe hoger de spanning op de arbeidsmarkt voor werkgevers. Bij een indicator van 0 is de arbeidsmarkt zeer ruim, want er zijn geen openstaande vacatures en wel kortdurend werklozen. Bij veel openstaande vacatures ten opzichte van het aantal kortdurend werklozen is de arbeidsmarkt zeer krap.

opleidings(groepen) (veranderende behoeftes)). Deze krimp gaat impact hebben op opleidingen, de grootte van teams, op de inkomsten en op de omvang van de colleges en diensten. Om goed met deze impact om te gaan vraagt dit flexibiliteit en wendbaarheid van de medewerkers en van de organisatie(inrichting). Dé opgave is dat we als organisatie de kansen benutten op het gebied van een leven lang ontwikkelen (LLO). Dit biedt namelijk een nieuwe doelgroep aan studenten. Deze nieuwe doelgroep van oude(re) studenten vraagt bijvoorbeeld ook om andere vormen van onderwijs, op andere momenten en om andere vaardigheden van onze medewerkers.

Vraag naar toekomstbestendig onderwijs

Het is van belang om onszelf continu de vraag te stellen of ons onderwijs nog optimaal aansluit op de behoeftes van de student, de maatschappij en het beroepenveld. Veranderingen hierin gaan steeds sneller en dit betekent ook dat er steeds meer wordt gekeken naar andere vormen van onderwijs, zoals de flexibilisering van het onderwijs.

Voortdurend optimale aansluiting bij studenten en werkveld

Het is voor onderwijsteams een uitdaging om de juiste balans qua kennis en expertise in het team te hebben. Het gaat dan om de balans tussen kennis en kunde in onderwijs(vernieuwing), kennis en kunde in de beroepspraktijk en aansluiting bij belevingswereld van de diverse studentendoelgroep ('wij sluiten allen in').

Wet- en regelgeving

Er zijn veranderingen in de bevoegdheidseisen in de avo vakken. Voor Nederlands, Engels en rekenen en voor burgerschap komen er bevoegdheidsregelingen, dat doet veel met de inzetbaarheid en uitvoerbaarheid.

Ontwikkeling personeelsbestand

Tussen 2023 en 2027 verwachten we een uitstroom van 25% van het huidige personeelsbestand (personeelsbestand november 2022). De uitstroom bestaat uit 123,7 fte vanwege pensioen en 244,5 fte autonoom³. Dit betekent dat indien Deltion hetzelfde aantal fte wil behouden in 2027, de wervingsbehoefte de komende jaren 368,2 fte is. Of dit ook daadwerkelijk de wervingsbehoefte is, is niet bekend. Strategische personeelsplanning dient dit inzicht te geven en is daarom essentieel. Er is een beweging gaande om vanwege werkdruk het takenpakket van docenten te verlichten en onder te brengen bij onderwijsondersteunend personeel. Dat zet de verhouding 70-30 onder druk. Naast de gewenste verhouding onderwijzend (OP,OOP) – OBP zal hierbij ook de omvang van een flexibele schil, de verhouding LB-LC, de docent-studentratio moeten worden betrokken.

Behouden van mensen, duurzame inzetbaarheid

Tussen 2017-2021 was 28,8% (103 fte) van de uitstroom korter dan 2 jaar in dienst toen zij uitstroomden. 47% was vanwege einde contract, maar 43% van deze uitstroom betrof vrijwillige beëindiging. We zien hier dus het belang om in te zetten op behoud van onze medewerkers. Een goede onboarding is hierin cruciaal. Ook het bieden van uitdaging passend bij de medewerker is van belang. We zien dat voor een aantal medewerkers de reden van vertrek was: 'ik zoek een anderen en/of meer uitdaging'.

Tussen 2017-2021 stroomde 30,4 fte uit op initiatief van de werkgever. De groep van 60-69 jarigen was hier het grootst (goed voor 41%). Inzet op een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid is dus van belang, om ervoor te zorgen dat iedere medewerker goed inzetbaar blijft.

³ Autonome uitstroom is gebaseerd op 3,4% autonome uitstroom per jaar gebaseerd op gemiddelde uitstroom tussen 2017-2021.

Uit het Medewerkersonderzoek 2022 blijken de volgende positieve resultaten:

Deltion is nog steeds een WCWP⁴ en daarmee mogen we het bijbehorende keurmerk dragen. We kennen ook een grote groep promotors binnen Deltion, dat zich uit in een hoge “eNPS” (Employer Net Promotor Score). Dit toont de mate waarin medewerkers Deltion aan anderen aanraden als werkgever.

De betrokkenheid van onze medewerkers scoort nog altijd goed. Medewerkers zijn tevreden en trots op de organisatie. We zien wel een licht dalende tendens t.o.v. de vorige meting in 2020. T.o.v. de landelijk benchmark doen we het nog steeds heel goed. Hier ligt een sterke correlatie met waardering (zoals beoordeling/beloning) en vertrouwen in de organisatie/CvB. De daling op vertrouwen in organisatie/ CvB laat ook een landelijke tendens zien. Voor wat betreft ontwikkelingsmogelijkheden scoren we nog steeds ruim boven de landelijk benchmark en voor medewerkers staat dit ook in de top 3 van trojspunten t.a.v. Deltion. Voor wat betreft beoordeling en beloning zien we een behoefte aan meer individuele doorgroeimogelijkheden en daarbij passende beloningen.

Ook zijn onze medewerkers nog steeds bevlogen. Medewerkers worden in staat gesteld om optimaal te presteren, zijn intrinsiek gemotiveerd en in staat om flexibel te reageren op veranderingen. Wat specifiek voor Deltion opvallend is, is dat innovatie van onderop aanzienlijk hoger scoort in vergelijking met de benchmark. In het verlengde hiervan scoort het nemen van initiatieven om de kwaliteit te verhogen ook ruim boven de benchmark.

Collega's en samenwerking staan in de top 3 van trojspunten van Deltion. De onderliggende vragen t.a.v. samenwerking met directe collega's scoren relatief goed. Uit de open antwoorden komt wel naar voren dat er qua elkaar aanspreken en feedback/-feedforward geven nog zeker winst te behalen is. Ook de tevredenheid over de direct leidinggevende scoren relatief goed. Het doorvertalen van organisatiedoelstellingen naar teamdoelstellingen vraagt wel specifiek aandacht. Ook het aanbrengen van focus/ prioriteiten vraagt aandacht. Het opstarten van een veelheid aan nieuwe initiatieven binnen Deltion, na corona, maakt dat medewerkers behoefte hebben aan meer focus.

Medewerkers ervaren verbeterde arbeidsomstandigheden, zowel thuis als op kantoor. Wel verschil zichtbaar tussen OP/OOP/OBP. OP/OOP scoort relatief lager op zowel thuiswerkplek als werkplek op Deltion, wat invloed kan hebben op werkdrukbeleving van OP/OOP. Klimaatbeheersing blijft een aandachtspunt.

In het kader van sociale veiligheid ervaren collega's dat er sprake is van **gelijke behandeling en acceptatie** door collega's binnen Deltion. De veiligheid om collega's dan wel leidinggevendenden aan te spreken dan wel openlijk je mening te uiten scoort relatief gezien wat lager.

Medewerkers hebben **behoefte aan duidelijkheid over, en keuzes in informatiestromen**, om ervoor te zorgen dat ze belangrijke informatie niet missen. Momenteel is er te veel informatie, waardoor belangrijke info soms gemist wordt. OP medewerkers geven meer dan gemiddeld aan dat de voor hen benodigde informatie niet goed vindbaar is.

⁴ Het World-class Workplace keurmerk: Deltion medewerkers waarderen het werkgeverschap hoger dan de Nederlandse benchmark en daarmee mogen wij deze titel dragen.

Voor wat betreft **werk & energie**, ervaart 59,1% van de medewerkers dat de werkdruk goed is. 34,4% van de medewerkers ervaart deze als te hoog. Dit is vergelijkbaar met de landelijke benchmark. Onvoldoende tijd voor taken en de balans werk-privé scoren hierbij relatief laag, echter nog wel hoger dan de benchmark. Waarbij opvalt dat het OP hierbij lager scoort dan het OBP/OOP.

Mens & Organisatie

Kortom, het is nodig dat we als Deltion wendbaar kunnen organiseren, zodat we flexibel in kunnen spelen op de ontwikkelingen die op ons afkomen. Wat er van Deltion gevraagd wordt, is aan continue verandering onderhevig. Ontwikkelingen zoals hierboven beschreven (op het gebied van onderwijs, de arbeidsmarkt, het beroepenveld, wensen vanuit personeel etc.) hebben betekenis voor de medewerkers (wendbaar zijn, breder inzetbaar zijn, onderwijs van morgen kunnen vormgeven, leiderschap tonen) en vraagt iets van de organisatie (toekomstbestendige inrichting, procesoptimalisatie, flexibeler kunnen werken). Ook vraagt het wat van Deltion als werkgever: hoe blijven we een aantrekkelijke en moderne werkgever waar mensen graag komen en blijven werken?

4 De M&O thema 's en speerpunten

Om de opgaven waar M&O voor staat te realiseren, richt M&O zich de komende jaren op een vijftal speerpunten. Deze speerpunten bevatten de activiteiten en projecten waar M&O zich de komende vijf jaar (2023 – 2027) op zal focussen. De vijf speerpunten zijn:

1. Toekomstbestendig inrichten van de organisatie
2. Optimaal benutten van talent
3. Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand
4. Van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren (soms via verplichting)
5. Bevorderen duurzame inzetbaarheid

Door ons te richten op deze thema's met bijbehorende speerpunten dragen we eraan bij dat:

- Deltion beschikt over voldoende, competente medewerkers op de juiste plek, nu en in de toekomst.
- Deltion een ideale werkomgeving kan bieden waarin iedere medewerker zijn of haar talenten optimaal in kan zetten om samen het beste waar te kunnen maken voor onze studenten.
- Deltion een moderne en aantrekkelijke werkgever is waar men graag werkt

4.1 Toekomstig bestendig inrichten van de organisatie

Slim, efficiënt en flexibel kunnen organiseren, zodat we goed inspelen op ontwikkelingen en onze ambities waarmaken.

Een snel veranderende wereld vraagt om een toekomstbestendige organisatie. Innovatief vermogen en veranderkracht zijn nodig om te anticiperen op ontwikkelingen. Hoe we werken en organiseren wordt steeds complexer: we dragen bijvoorbeeld steeds meer bij aan de regio, we detacheren medewerkers over en weer, onderwijsvernieuwing vraagt om college overstijgend samenwerken, etc.. We moeten als organisatie flexibel zijn in deze toenemende complexiteit. Thema's die hierin een rol spelen zijn de wijze waarop we als organisatie zijn ingericht, de wijze van sturing, maar ook de cultuur binnen Deltion.

Ambities:

Deltion komt tot een organisatieontwerp passend bij de nieuwe strategische koers, wat ons in staat stelt om nog slimmer, efficiënter en flexibeler te kunnen organiseren, zodat we goed in kunnen spelen op ontwikkelingen en onze ambities waar kunnen maken. Strategie, systemen, besturing, interactiepatronen en organisatiecultuur zijn bepalende factoren hierin. We komen tot dit organisatieontwerp door een koppeling te maken tussen de nieuwe meerjarenstrategie, de huidige organisatie inrichting en het M&O-beleid. Het CvB – DO is aan zet voor het organisatieontwerp, M&O heeft een proactieve, adviserende rol in visieontwikkeling en uitwerking. M&O is ook de aanjager van de juiste cultuur binnen Deltion; wat is de gewenste Deltion cultuur en hoe kan deze gestimuleerd en gefaciliteerd worden? M&O bewaakt hierin de koppeling tussen mens en organisatie: inzicht bieden hoe de organisatiecultuur en organisatieontwerp elkaar kunnen versterken.

Speerpunten:

- Organisatie inrichting volgend op de nieuwe Deltion meerjarenstrategie, zodat Deltion slim, efficiënt en flexibel georganiseerd is.
- Eenduidige sturing vanuit Deltion-breed perspectief. Behoud van autonomie, maar wel binnen heldere kaders.
- Cultuur die aansluit bij de nieuwe strategische koers en waarin samenwerken en gedeelde resultaatverantwoordelijkheid vanzelfsprekend is.

Uit de vele gesprekken die we in de organisatie hebben gevoerd, hebben we met betrekking tot deze speerpunten enkele uitgangspunten gedestilleerd waarin M&O een rol heeft:

- De inrichting bevordert de samenwerking binnen en tussen colleges en binnen en tussen diensten en colleges.
- Centraal organiseren wat moet, decentraal wat kan als het de kwaliteit ten goede komt.
- Eenduidigheid en duidelijkheid over wat een team is (omvang, complexiteit).
- Eenduidige sturing van bovenaf (nu te diffuus en decentraal), met behoud van autonomie.
- Duidelijke en eenduidige Deltion cultuur: waarden en gedragsnormen die passen bij de strategische koers en ervoor zorgt dat eenieder zich thuisvoelt bij Deltion en een bijdrage kan leveren aan het realiseren van de strategische ambities.
- Continueren van de aandacht voor leiderschapsontwikkeling.

Lopende acties:

- Er lopen gesprekken binnen Deltion omtrent de (meerjaren) strategische koers en vanuit hier te komen tot een organisatieontwerp en inrichting (verantwoordelijke is CvB-DO).
- Aanvullen van expertise (vacature) binnen de dienst M&O op het gebied van organisatievraagstukken rondom inrichting, structuur en sturing.
- Er ligt een opdracht voor een onderzoek naar 'synergie integrale administratie'.

Nieuwe actieplannen:

1. M&O /de organisatieadviseur heeft een proactieve, adviserende rol in de visieontwikkeling en uitwerking van de meerjarenstrategie en bijpassende organisatie inrichting.
2. De besturingsfilosofie wordt nader bekeken, geëvalueerd en aangescherpt als gevolg van de organisatie inrichting en meerjarenstrategie.
3. Gewenste Deltion-cultuur opstellen vanuit de meerjarenstrategie en hier acties op in zetten. Bestaande acties stroomlijnen, zodat deze de juiste cultuur faciliteren en bevorderen.
4. Er volgt een actieplan op het gebied van leiderschapsontwikkeling waarin het huidige MD traject wordt geëvalueerd en in het nieuwe actieplan rekening wordt gehouden met de nieuwe Deltion meerjaren strategie en besturingsfilosofie (dit actiepunt wordt uitgewerkt bij 'van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren').

4.2 Optimaal benutten van talent

Duurzame en flexibele match tussen talenten, ambities en skills medewerkers en de behoefte van de organisatie.

Ontwikkelingen (intern of extern) waarmee Deltion te maken heeft, zijn steeds complexer en volgen elkaar snel op. Dit heeft impact op het werk. Wat er gedaan moet worden, met wie er samengewerkt moet worden en wanneer er gewerkt moet worden: dat is aan continue verandering onderhevig.

Het generieke functiegebouw van Deltion biedt mogelijkheden om flexibel in te spelen op veranderingen in zowel het werk als veranderingen in de medewerker. Het generieke functieprofiel vormt het kader waarbinnen de concrete kernactiviteiten op het eigen vakgebied worden uitgevoerd. Binnen dit kader is vervolgens ruimte om de functie zo in te richten dat deze aansluit bij

de behoefte van de organisatie én de talenten van de medewerker. Uit de gesprekken binnen de organisatie blijkt dat deze ruimte en flexibiliteit onvoldoende ervaren en benut wordt. Zowel vanuit de medewerker als vanuit de leidinggevenden is er onvoldoende zicht en bekendheid met de mogelijkheden. Het werken met loopbaanpaden kan helpen in het beter benutten van het functiegebouw. Dit kan mede de mobiliteit bevorderen binnen Deltion. De logische plek voor het gesprek tussen medewerker en leidinggevende is de jaarlijkse gesprekkencyclus.

Ambities:

Binnen Deltion is sprake van een duurzame en flexibele match tussen talenten, ambities en skills van medewerkers en de behoefte van de organisatie. We beschikken binnen het functiegebouw over heldere loopbaanpaden binnen de hele organisatie (horizontaal, verticaal en diagonaal).

Speerpunten:

- Optimaal gebruik van het generieke functiegebouw en de ruimte hierbinnen om continu aan te sluiten bij de eisen die het werk stelt en het kunnen en willen vanuit de medewerker.
- Het loopbaanbeleid binnen Deltion wordt nader vormgegeven.
- Juiste inzet van de gesprekkencyclus op elke plek in de organisatie, waarbij we het uitgangspunt hanteren dat medewerkers het grootste verschil maken. Niet de processen of de systemen. Dit sluit aan bij ons mensbeeld en M&O-visie.

Lopende acties:

- Het functiegebouw van de ondersteunende functies is geactualiseerd (fase 1 van het project 'actualisatie functiegebouw').
- Fase 2 van het project, de leidinggevende functies, loopt op dit moment (april 2023) nog.
- Ontwikkelingen volgen op CAO niveau m.b.t. onderzoek naar modernisering van fuwa BVE.
- Interne gesprekken met OR en CvB omtrent regeling gesprekkencyclus.

Nieuwe actieplannen:

1. Er wordt een actieplan opgesteld dat betrekking heeft op het zo optimaal gebruik maken van de ruimte binnen het functiegebouw en de mogelijkheid om hierbinnen te differentiëren. Er is hierbinnen aandacht voor het creëren van een gedeelde visie, het uitdragen en meenemen van leidinggevenden hierin.
2. Het loopbaanbeleid binnen Deltion wordt nader vormgegeven. Er worden materialen ontwikkeld die horizontale, verticale en diagonale carrièrepaden verduidelijken, gericht op wat medewerkers kunnen doen om zich in deze richting te ontwikkelen. Hierin wordt naast de pedagogische functies ook specifieke aandacht gevraagd voor functies bij de diensten en de leidinggevenden.
3. Er wordt vervolg gegeven aan het implementeren van een vernieuwde gesprekkencyclus binnen de organisatie.

4.3 Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand

Deltion beschikt over een personeelsbestand dat de doelen van de organisatie waar kan maken en is een werkgever waar men graag werkt.

Deltion heeft te maken met dalende studentenaantallen (op onderdelen), verdere inzet op LLO en opereert in een krappe arbeidsmarkt. Ook zal 9% van het personeelsbestand de komende jaren uitstromen vanwege pensioen en kunnen we gemiddeld 3,4% autonome uitstroom per jaar verwachten. Onder het management is deze autonome uitstroom gemiddeld 6,3% per jaar. Bovendien zien we dat er relatief hoge uitstroom plaatsvindt onder medewerkers die korter dan 2 jaar in dienst zijn. Om te waarborgen dat Deltion ook in de toekomst beschikt over kwantitatief en kwalitatief voldoende personeel op de juiste plek, moet er (pro)-actiever gestuurd worden op de samenstelling van het personeelsbestand, vanuit een strategische en Deltion-brede blik. En ook een

blik naar buiten is gewenst: er liggen kansen in het gericht benutten van regionale samenwerking vanuit de nog te vormen Regio's voor de Arbeidsmarkt van de Toekomst.

Ook is het van belang dat het personeelsbestand goed aansluit bij de verschillende doelgroepen die we opleiden, dus inzet op meer diversiteit is gewenst. Juist alle verschillen samen maken het verschil. Dit vraagt om hier aandacht voor te hebben bij het huidige personeel, maar ook bij toekomstige medewerkers. Het is essentieel om aantrekkelijk te zijn en blijven als werkgever, zeker ook met het oog op de moeilijk vervulbare vacatures.

Ambities:

Diensten en colleges sturen strategisch en met een Deltion-brede focus op voldoende kwantitatief en kwalitatief personeel, zodat de juiste mens op het juiste moment op de juiste plek werkt. De output van alle SPP's van de colleges en diensten geeft richting aan het M&O beleid. Deltion beschikt over een personeelsbestand passend bij de taak waar Deltion voor staat en passend bij de studentendoelgroep (bekostigd en LLO) en kan bij veranderingen hierin meebewegen. Deltion staat te boek als een moderne en goede werkgever waar men graag voor komt en blijft werken. We leveren maatwerk in het opleiden en bevoegd maken van medewerkers (o.a. docent en instructeur).

Speerpunten:

- Om gericht te sturen op een optimale kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting, werken alle colleges en diensten met een cyclische, eenduidige, volwaardige strategische personeelsplanning (SPP).
- Deltion positioneert zich als een werkgever waar men graag werkt. Ons totale arbeidsvoorwaardenpakket is aantrekkelijk en onderscheidend. We maken werk van arbeidsmarktcommunicatie, employer branding, een employee journey die hier goed op aansluit (startend met een goed onboardingproces).
- We zetten bewust in op zij instroom routes (opleidingsschool Windesheim- Deltion, PDG, I-MBO).
- De diversiteit in het personeelsbestand colleges sluit aan bij studentenpopulatie en we voldoen aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid (op het gebied van diversiteit en participatie).
- Leidinggevend in de organisatie denken en handelen vanuit Deltion-breed belang en hebben een strategische en lange-termijn focus.

Lopende acties:

- Er is in 2022-2023 op een nieuwe manier invulling gegeven aan het MD traject.
- Beleid inhuur tijdelijk personeel, inclusief de bijbehorende juridische/cao en fiscale toets.
- WW eigen risicodragerschap en mobiliteitsrol.

Nieuwe actieplannen:

1. Er wordt een actieplan SPP opgesteld waarin is opgenomen dat elk college en elke dienst een SPP uitvoert op een eenduidige manier. De inzichten per college en dienst worden Deltion-breed bij elkaar gebracht. Binnen dit project wordt een visie gevormd op de toekomstig benodigde kwaliteiten (en hierin de overeenkomsten en verschillen tussen verschillende organisatieonderdelen). Er is zicht op aanwezige kwaliteiten en waar welk ontwikkelpotentieel aanwezig is, zodat het M&O aanbod daar op afgestemd wordt.
2. Beleid vastgesteld op gewenste vormen van de arbeidsrelatie (vast in dienst, flexibele krachten, hybride banen etc.).
3. Beleid vastgesteld op gewenste samenstelling personeelsbestand voor wat betreft diversiteit. De dienst M&O pakt een actieve rol in het samenstellen van een divers personeelsbestand. We zetten wervingskanalen in die hierop aansluiten, we werven en selecteren op een manier die diversiteit bevordert.
4. Er wordt vervolg gegeven aan arbeidsmarktcommunicatie en werkgeverspositionering.

5. Er wordt bewust ingezet op zij-instroom routes. Bestaande routes worden gecontinueerd maar er wordt ook ingespeeld op de behoefte aan maatwerk voor nieuwe docenten en instructeurs. In het actieplan wordt ingezet op heldere beleidskeuzes om te bepalen op welke variant er in welke situatie wordt ingezet.
6. Er volgt een actieplan op het gebied van leiderschapsontwikkeling waarin het huidige MD traject wordt geëvalueerd en in het nieuwe actieplan rekening wordt gehouden met de nieuwe Deltion meerjaren strategie en besturingsfilosofie (dit actiepunt wordt uitgewerkt bij 'van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren').

4.4 Van vrijblijvend naar vanzelfsprekend leren (soms via verplichting)

Iedere medewerker en elk team heeft nu én in de toekomst de juiste kennis, vaardigheden en grondhouding om te kunnen bieden waar behoefte aan is.

Practice what you preach: leven lang ontwikkelen is waar we richting de buitenwereld op inzetten. Dan is dat ook wat we van onze medewerkers vragen en aan onze medewerkers gunnen. Onze ambities zijn hoog en veranderingen gaan snel: bijblijven met de juiste kennis, vaardigheden en grondhouding is dus een uitdaging. Het is belangrijker dan ooit dat onze medewerkers zich gedurende de hele loopbaan blijven ontwikkelen. Een groei mindset, nieuwsgierigheid als competentie en zelfsturing op het leren zijn hierin belangrijke sleutelementen. We vragen van onze medewerkers het vermogen en de bereidheid om snel van ervaringen tot nieuw gedrag te komen. Hierbij is eigenaarschap op continu leren en ontwikkelen voor elk individu, voor de teams en voor de organisatie een vereiste. Leren is niet vrijblijvend, maar vanzelfsprekend en kan soms ook verplicht zijn als het organisatiebelang dat vraagt (als de vak-eisen veranderen, een basiscursus of MD training voor managers of bij de onboarding van nieuwe medewerkers).

We bieden hiertoe via de Deltion Academie een rijke leeromgeving en veilig leerklimaat (fouten maken mag, we leren met elkaar van de fouten die we maken) waarin medewerkers op verschillende manieren kunnen leren. Het leeraanbod wordt vraaggericht en in samenspraak met de klanten opgesteld en actueel gehouden. Medewerkers worden actief gestimuleerd gebruik te maken van het leeraanbod, om zo de eigen ontwikkeldoelen te behalen en de juiste bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de ambities van Deltion.

Ambities:

De teams binnen Deltion kennen hun opdracht en individuele medewerkers in het team zorgen voor een blijvende ontwikkeling van de noodzakelijke kennis en professionele vaardigheden om aan die opdracht te voldoen. We sluiten met het aanbod van de Deltion Academie aan op de college-, diensten- en teamplannen en de ontwikkelbehoefte die daaruit voortkomt. Leren en ontwikkelen is binnen Deltion vanzelfsprekend en soms verplicht als het organisatiebelang dat vraagt. De strategische doelstellingen van Deltion College en de speerpunten uit de Werkagenda in het bijzonder worden ondersteund met passende leer- en ontwikkelinterventies.

Speerpunten:

- Medewerkers en teams worden actief gestimuleerd gebruik te maken van het leeraanbod van de Deltion Academie, om zo de eigen ontwikkeldoelen te behalen en de juiste bijdrage te kunnen leveren aan het behalen van de ambities van Deltion. We borgen een heldere organisatie en voorwaarden voor leren en ontwikkelen. We stimuleren dat leren en ontwikkelen een integraal onderdeel wordt van ieders werk door:

- Borging van het onderwerp “professionalisering” in de gesprekkencyclus met eigenaarschap voor de medewerker en een coachende en faciliterende rol voor de leidinggevende.
 - De mogelijkheid dat individueel leren kan worden bijgehouden (portfolio).
 - In kaart te brengen welke trainingen voorwaardelijk zijn voor het uitoefenen van de functie.
 - Heldere spelregels te hanteren over aan- en afmelding en aan- en afwezigheid van medewerkers tijdens trainingen.
- Er worden in co-creatie leer- en ontwikkelinterventies ontwikkeld die aansluiten op strategische Deltion brede thema’s zoals het MD (leiderschaps)traject, D.O.E.N, L.L.O, programma leerKRACHT en blended leren. We borgen de kwaliteit en impact van het leeraanbod middels evaluaties, impactmetingen, bijstelling en borging (PDCA). We anticiperen vraag gestuurd op de (leer) behoefte vanuit de colleges en diensten en helpen focus aan te brengen in de professionaliseringsvraagstukken.
- Er is een gericht en volledig opleidingsaanbod (met maatwerk) voor zij-instromers om zich te bekwamen als docent in het MBO onderwijs via het Pedagogisch Didactisch Getuigschrift. Voor instructeurs is er de MBO opleiding tot instructeur op niveau 4 (een opleiding die niet alleen binnen Deltion, maar ook binnen de regio succesvol aangeboden wordt). De Aspirant opleidingsschool Windesheim-Deltion leiden we gezamenlijk studenten op tot docent (wat vaak leidt tot een arbeidscontract).
- Via een talentpool leiden we opleidingsmanagers tijdig op.

Lopende acties:

- Er is in 2022-2023 op een nieuwe manier invulling gegeven aan het MD traject.
- De Deltion Academie is bezig met het opstellen van een visiedocument t.a.v. hun dienstverlening en positionering.
- Ontwikkelen van scholingsbeleid, o.a. vergoeding i.r.t. cao.

Nieuwe actieplannen:

1. Er wordt een actieplan opgesteld voor het uitvoering geven aan het faciliteren van een leerklimaat continu leren in lijn met de M&O strategie en visiedocument van de Deltion Academie.
2. Er volgt een actieplan op het gebied van leiderschapsontwikkeling waarin het huidige MD traject wordt geëvalueerd en in het nieuwe actieplan rekening wordt gehouden met de nieuwe Deltion meerjaren strategie, besturingsfilosofie en het realiseren van een ontwikkelcultuur. Ook wordt opnieuw gekeken naar het opstarten van een talentpool voor potentieel opleidingsmanagers.
3. Er wordt in co-creatie een leiderschapsmanifest opgesteld.

4.5 Bevorderen duurzame inzetbaarheid

Medewerkers voelen zich vitaal, veilig en hebben plezier in het werk

Gezien de krappe arbeidsmarkt, de hoge ambities van Deltion én de (vaak) drukke privélevens is het extra belangrijk om te bewerkstelligen dat medewerkers in verschillende levensfasen optimaal inzetbaar blijven voor Deltion en op de arbeidsmarkt. We geloven dat onze medewerkers aantrekkelijk, toekomstbestendig en kwalitatief hoogwaardig mbo-onderwijs kunnen verzorgen of (indirect) mogelijk maken, als zij plezier hebben in hun werk en daar energie uithalen en voldoende energie hebben om ook in hun privéleven optimaal te kunnen functioneren. We willen dat werken bij Deltion een positief effect heeft op de mentale en fysieke vitaliteit van onze medewerkers. We kijken steeds met elkaar naar wat wel kan, naar de mogelijkheden van mens en organisatie.

Ambities:

Medewerkers halen energie uit hun werk. Ze weten hoe zij hun eigen werkgeluk kunnen beïnvloeden en een optimale werk-privé balans kunnen bereiken. Medewerkers geven proactief hun wensen en grenzen aan als het gaat om vitaliteit en werkgeluk. Leidinggevend en faciliteren een omgeving waarin dit mogelijk is.

Speerpunten:

- Deltion heeft een onboarding programma voor alle nieuwe medewerkers en biedt daarmee een warm welkom zodat nieuwe medewerkers snel hun weg kunnen vinden in de organisatie. Dit programma kent onder meer een buddy systeem en een verplicht en optioneel aanbod.
- Deltion streeft naar een diverser samengesteld personeelsbestand. Dit kan alleen worden bereikt als er een inclusieve cultuur is: op een gelijkwaardige manier omgaan met die onderlinge verschillen, waarbij iedereen naar vermogen kan participeren. De afgelopen tijd heeft Deltion ingezet op bewustwording over voorkomen van uitsluiting, nu is het zaak dit om te zetten naar gedrag en een inclusieve cultuur.
- We maken werk van verzuimpreventie (middels inzet op vitaliteit, zoals De Gezonde School) en in geval van verzuim van een goede verzuimbegeleiding.
- We richten ons op het vergroten van het werkgeluk, om zo de ervaren werkdruk terug te dringen. We hebben aandacht voor de punten die uit het medewerkersonderzoek zijn gekomen en voor maatregelen op organisatie-, team- en individueel niveau.

Lopende acties:

- Er wordt opvolging gegeven aan de verbeterpunten uit het Project optimaliseren verzuimproces.
- Er vinden Pensioen in zicht gesprekken plaats als onderdeel van levensfasebewust personeelsbeleid.
- Er wordt beleid geschreven op het gebied van ondersteuning van medewerkers met (dreigende) schuldenproblematiek.
- Er vindt een evaluatie plaats van de regeling thuiswerken (als stap op weg naar hybride werken).
- Er ligt een plan Duurzame inzetbaarheid.
- Inzet op vitaliteit via De gezonde school.

Nieuwe actieplannen:

1. Er komt een actieplan om te komen tot een effectief onboardingsprogramma op maat voor alle nieuwe medewerkers (leidinggevend en ondersteunend personeel) met een online programma, een buddy systeem en verplicht en optioneel leeraanbod.
2. De dienst M&O pakt een actieve rol in het bevorderen van een inclusieve cultuur.
3. Er komt een actieplan dat gericht is op verzuimpreventie en verzuimbegeleiding.
4. We geven invulling en opvolging aan het vergroten van het werkgeluk door o.a. opvolging te geven aan het plan duurzame inzetbaarheid.

5 De impact op M&O

Om de opgaven voor M&O te kunnen realiseren is het een randvoorwaarde dat de dienst M&O ook blijft werken aan haar eigen toekomstige dienstverlening en organisatie.

Een optimaal effectieve M&O-functie voldoet aan drie randvoorwaarden:

- Strategische aanhaking – het plan M&O is volledig in lijn met de belangrijkste opgaven van Deltion College en de gevoerde strategie.
- Effectieve en efficiënte inrichting - de M&O-organisatie en besturing, de M&O-processen, IT-systemen, de bezetting en competenties van de M&O-ers zijn op alle niveaus operationeel excellent.
- Excellente uitvoering - de dienst M&O wordt gekenmerkt door 'executiekraft' binnen M&O én in de lijn.

De strategische aanhaking is geborgd in dit strategisch plan M&O. Het is uiteraard van belang dat deze strategische aanhaking ook geborgd *blijft*, zeker nu de koers van Deltion opnieuw wordt vormgegeven. En het is van belang dat het strategisch plan wordt uitgewerkt in concrete producten en diensten (concrete actieplannen). In het volgende hoofdstuk geven we hier een voorzet toe.

Voor een effectieve en efficiënte inrichting en excellente uitvoering is het van belang de volgende drie elementen in ogenschouw te nemen:

- Dienstverleningsmodel
 - Hoe biedt M&O haar diensten aan. Wijze waarop en via welke kanalen M&O de processen organiseert en haar diensten aanbiedt aan managers en medewerkers (huidig en gewenst).
 - In kaart brengen factoren die de keuze voor dienstverleningsmodel bepalen: schaal, doelgroep, ambitieniveau en aard van de M&O-processen.
 - Doelmatigheid M&O.
- Structuur en inrichting
 - Processen: IT-processen en systemen, gestandaardiseerd vs maatwerk, overlegstructuur
 - Functies en taken: verdeling verantwoordelijkheden en taken binnen M&O.
 - Coördinatie en ophanging.
 - Positie en samenwerking van HR met andere stafafdelingen.
- Bemensing
 - Benodigde rollen en competenties van de volgende actoren: medewerker, leidinggevende, managementondersteuner en de verschillende afdelingen en functies binnen M&O.
 - Kwantiteit (formatie).
 - Cultuur: samenwerking, kennisdeling, communicatie, resultaatgerichtheid.

Een aantal zaken die hierboven staan genoemd, zijn reeds opgepakt:

- De naam van de dienst HRD is gewijzigd in Mens & Organisatie. Die benaming is eigentijdser en doet recht aan de breedte van de HR-diensten. Daarnaast verbindt het de mens met de organisatie.
- Er is een MT ingericht: directeur M&O, manager M&O en manager PSA.
- Er is gewerkt aan dat iedereen een duidelijke plek heeft en zich onderdeel voelt van de dienst M&O. Hiertoe is de interne overlegstructuur opnieuw ingericht zodat er voldoende ruimte is voor

beleidsoverleg, verdieping sessies, kennisdeling, inspiratie sessies, etc.. In 2023 evalueren we of deze overlegstructuur voldoende bijdraagt aan dat alle M&O-ers zich onderdeel voelen van de dienst M&O.

- Knelpunten in de functiewaardering zijn aangepakt.
- Meer focus in de HR-agenda van de dienst M&O door het (voorjaar 2023) door CvB DO vaststellen van een breed gedragen nieuw strategisch plan van M&O voor de periode 2023-2027.

De punten waarin M&O zich nog verder gaat ontwikkelen:

Sturing op focus en resultaat

Waar is M&O van? En vooral ook waar niet van? Hoe kan M&O de organisatie optimaal en efficiënt ondersteunen? Het is van belang dat de dienst dit steeds scherp voor ogen heeft, met het strategisch plan als kompas en anker. Dit vraagt sterke sturing, van bovenaf, maar juist ook sturing met en op elkaar. Dit vraagt dat de dienst een duidelijk doel voor ogen heeft en met elkaar op dat doel afkoerst. Elkaar scherp houden, feedback geven, hulp vragen moet hiervoor een vanzelfsprekende gewoonte zijn. Het werken met heldere doelen en KPI's helpt hierin. Dit is nu nog niet altijd gebruikelijk, dus dat vraagt een andere manier van plannen maken, uitvoeren en bijstellen. Ook de organisatie actief bevragen op de ervaren dienstverlening van M&O, kan aanknopingspunten geven om de dienstverlening daar waar nodig te optimaliseren of verbeteren.

Werken vanuit onze eigen missie, visie en waarden

Binnen M&O blijft de beheersmatige kant een belangrijk aspect. Data ondersteunt ons in ons werk. We zien hierin echter wel een verschuiving van controle naar meer vernieuwing en innovatie. Het voeren van het juiste gesprek blijft overeind staan, waarbij we de mens en de organisatie centraal stellen. Dit vraagt in sommige situaties om los te laten en uit te gaan van vertrouwen. Dit sluit aan bij onze missie, visie en waarden. De uitdaging ligt erin om de juiste balans te vinden tussen de beheersmatige kant en uitgaan van vertrouwen en vernieuwing.

M&O als strategische businesspartner

M&O is gesprekspartner van het management door expertise te leveren op het brede beleidsterrein van mens en organisatievraagstukken. Stimuleert hierin het strategische gesprek over menselijk kapitaal voor zowel nu als in de toekomst en draagt hiermee proactief bij aan de realisatie van de strategische koers van Deltion en de college en dienstplannen. M&O tools en data zijn ondersteunend en helpend bij het pro-actief adviseren, opvolgen en borgen van afspraken. Het is van belang dat M&O adequaat functioneert. Dit vraagt op onderdelen ook een ontwikkeling van de vaardigheden van medewerkers. Om deze rol maximaal waar te kunnen maken wordt tevens een andere benadering verwacht van de organisatie en haar management. Het vraagt om het proactief betrekken van M&O bij managementbesluiten en thema's op het gebied van mens en organisatievraagstukken, (indien nodig) aansluiting in de MT's en bij de (voor)bespreking van kwartaal of jaarrapportages waarbij wordt teruggeblikt en vooruit wordt gekeken (PDCA-cyclus).

Beleidsadvisering

De beleidsadviseurs zijn verantwoordelijk voor beleidsvorming op het gebied van mens en organisatievraagstukken, waarbij de focus specifiek ligt op de ontwikkeling, implementatie en borging van het beleid en de M&O instrumenten. De snel gaande veranderingen in de maatschappij en het onderwijs vragen om innovatie, veranderkracht en strategisch vermogen.

Expertise op organisatieontwikkeling

Een toekomstbestendige organisatie, vraagt om een daarbij passende inrichting. Binnen de dienst M&O is een versterking nodig op organisatievraagstukken rondom inrichting, structuur en sturing. Een organisatieadviseur kan hierin een uitkomst bieden door het begeleiden en ondersteunen bij complexe verandertrajecten. Er is inmiddels een vacature gesteld voor organisatieadviseur, die verantwoordelijk wordt voor het vorm en inhoud geven aan organisatie brede M&O-thema's vanuit het strategisch beleidsplan, het begeleiden van organisatievraagstukken en bijdragen aan procesoptimalisatie.

Beter benutten van data

Binnen de dienst M&O is data aanwezig, er kan echter meer fact based gewerkt worden. Er liggen nog mogelijkheden in het vastleggen, gebruiken en analyseren van data op het gebied van vaardigheden, talenten en expertise, om zo medewerkers nog slimmer, efficiënter en productief in te zetten zodat het talent op het juiste manier wordt benut. Van belang is om te beschikken over kwantitatieve én kwalitatieve data en deze te benutten in de sturing, beleidsontwikkeling en advisering.

Professionaliseren Werving & Selectie

Langs de lijnen van de *employee journey* oftewel: door de ogen van de medewerker werving & selectie inrichten. Het recruitmentproces proces inrichten volgens het 6 p's model: predictieve werving, proactieve werving, persoonlijke benadering, procesondersteunend, plaats en procesbewaking.

Vraag gestuurd werken vanuit de Deltion Academie

De Deltion Academie wordt nog zichtbaarder in de colleges en diensten. Er vindt aansluiting plaats op de college-, dienst- en teamplannen en de ontwikkelbehoefte die daaruit voortkomt. We anticiperen vraag gestuurd op de (leer) behoefte en helpen focus aan te brengen in de professionaliseringsvraagstukken.

6 Roadmap: van strategisch plan naar activiteiten

Het strategisch plan M&O dient als een anker en kompas voor de activiteiten en dienstverlening van de dienst M&O. De speerpunten dienen op basis van dit plan verder uitgewerkt te worden tot een concreet actieplan. Voor een aantal speerpunten is dit al gaande, en voor een aantal speerpunten zal dit in gang moeten worden gezet. In hoofdstuk vier hebben we dit op hoofdlijnen geschetst. Het is van belang dat de dienst met elkaar bepaalt waar de prioriteiten de komende periode. Belangrijk is om in de uitwerking aandacht te hebben voor de KPI's, zodat er gericht gestuurd en bijgesteld kan worden. Hieronder geven we een **eerste schets** hoe de speerpunten in 2023 en begin 2024 ingevuld kunnen worden.

	2023			2024
	Q2	Q3	Q4	Q1
Toekomstbestendig inrichten van de organisatie		Adviserende rol in visievorming en organisatie inrichting en cultuur		
Optimaal benutten van talent		Visie op ruimte in functiegebouw	Vervolg op gesprekkencyclus	
Strategische sturing op de samenstelling van het personeelsbestand		Voorbereiden SPP	Uitvoeren SPP	
		Arbeidsmarktcommunicatie en werkgeverspositionering (waaronder sturen op meer diversiteit)		
Eigenaarschap op leren en ontwikkelen: van vrijblijvend naar vanzelfsprekend		Faciliteren van een leerklimaat continu leren		
		Evaluatie MD en vervolgaanpak	Leiderschapsmanifest	
Bevorderen duurzame inzetbaarheid		Verzuimpreventie en begeleiding		
			Inclusie: verantwoordelijke vanuit M&O benoemen	