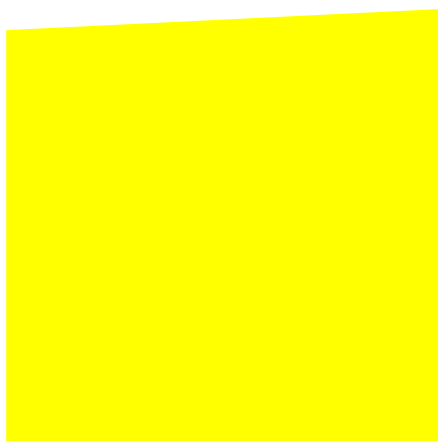


Samen leren (en) werken in een inclusieve organisatie

Inholland Personeelsplan 2023-2027

Vastgesteld door het CvB d.d. 28 november 2023, na verkregen instemming van de HMR d.d. 24 november 2023



Samenvatting



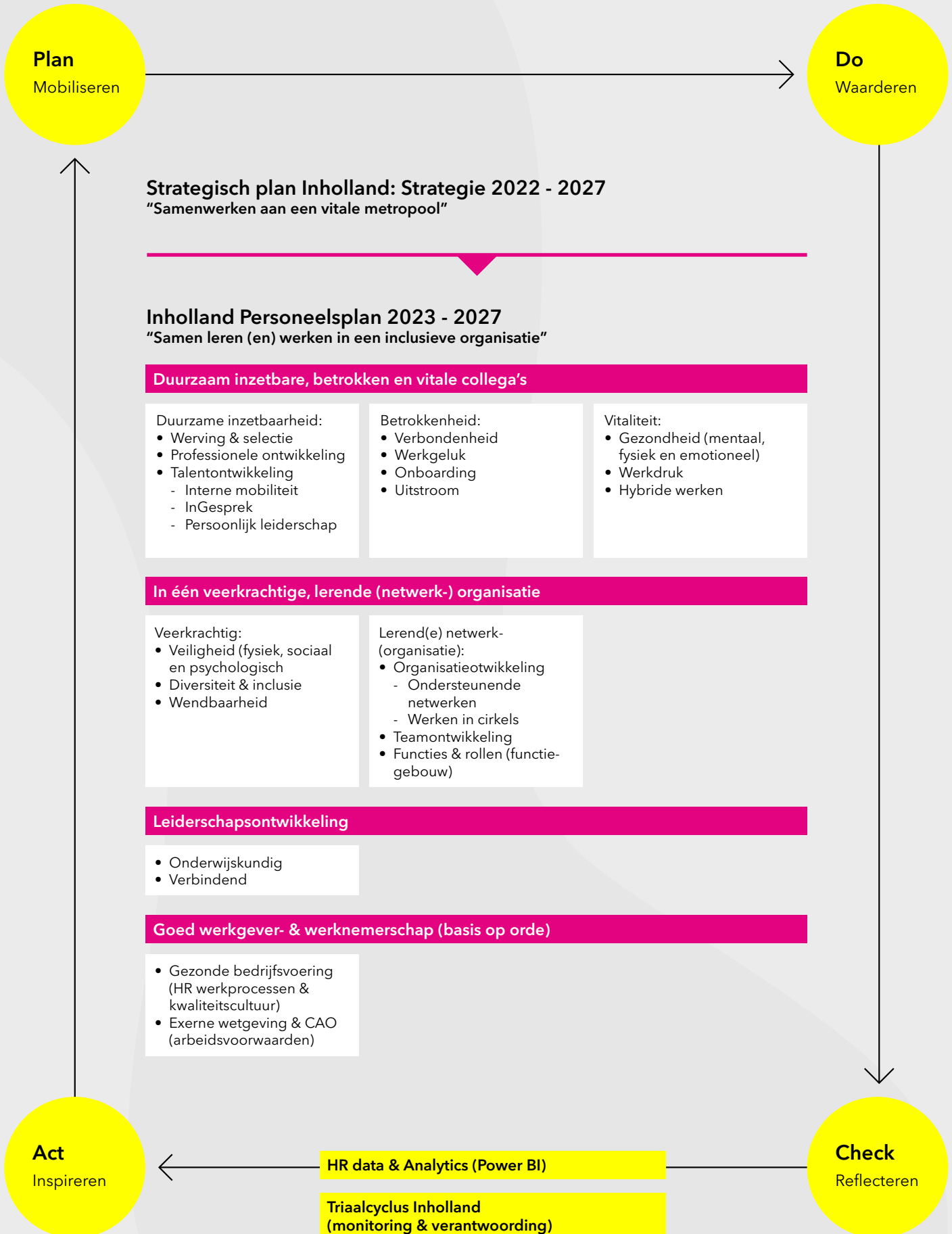
We versterken en ondersteunen onze collega's. Dit is van essentieel belang als we de ambities uit het Inholland Strategisch Plan 'Samenwerken aan een vitale metropool' succesvol willen realiseren. Het vraagt om een proces van blijvend leren en ontwikkelen. In dit Personeelsplan lees je een schets van hetgeen we de afgelopen jaren in gang hebben gezet (vanuit waarderend en ontwikkelingsgericht perspectief). Naast dit vertrekpunt lees je in dit Personeelsplan ook de ontwikkeling die we willen gaan maken met elkaar.

De komende jaren werken we aan **duurzaam inzetbare, betrokken** en **vitale** collega's in één **veerkrachtige, lerende (netwerk)organisatie**. Dit is noodzakelijk als we kijken naar onze kernwaarden, leidende principes, thema's die in onze context spelen en de beweging in ons medewerkersbestand.

Wij willen een organisatie zijn met fysiek, sociaal en mentaal sterke en wendbare collega's. Mensen die werken op de juiste plek met actuele expertise, anticiperend op interne en externe ontwikkelingen. Wij streven hierbij naar een veilige omgeving, waarin we continu werken aan ontwikkeling en professionalisering. Waar plek is voor iedereen en je kunt zijn wie je bent.

In onderstaand HR-kompas geven we weer hoe we ambities uit het Strategisch Plan, onze HR-opdracht en thema's aan elkaar verbinden.

HR beleidscyclus



Onze ambities voor 2027:

- Realiseert hogeschool Inholland duurzame inzetbaarheid door middel van **flexibele inzet van talenten en kwaliteit en in verschillende functies en rollen**, waar nodig ondersteund door professionele ontwikkeling in, door of tijdens het werk. Dit betekent dat we collega's optimaal ondersteunen in hun loopbaanmogelijkheden door een entree te ontwikkelen waar zij terecht kunnen met hun vragen.
- Voelt elke collega zich **verbonden met Inholland en het werk dat zij of hij doet**. Betrokken collega's hebben een bevlogen, actieve houding en leveren een positieve bijdrage aan de organisatie door hun persoonlijke identiteit in te zetten. Dit betekent dat we continu aandacht geven aan het onboardingprogramma en leidinggevenden en teams ondersteunen om professionele, reflectieve dialogen te voeren.
- Bevorderen we de vitaliteit van onze collega's, zodat ze met plezier en energie hun werk kunnen doen. Dit betekent dat we een aanbod hebben gericht op onze diversiteit aan collega's rondom vitaliteit en gezondheid. Ook maken we onze collega's bewuster van hun eigen rol met betrekking tot gezondheid en welzijn en het effect daarvan op hun werkprestaties.
- Is Inholland een veerkrachtige organisatie en hebben we ons **vermogen om mee te bewegen in een complexe, sterk veranderende en onderling verbonden omgeving** versterkt. Dit betekent dat we teams ondersteunen in diversiteitsvraagstukken en werken aan een inclusieve organisatie en dat we werken in interdisciplinaire teams.
- Is Inholland een **professionele leergemeenschap waarin we vanuit een sterke kwaliteitscultuur werken** aan onderwijs en onderzoek. Dit betekent dat we de organisatie ondersteunen om onszelf als Inholland-professional te ontwikkelen en focussen op de betekenis hiervan, met name voor teams, netwerken, docenten, onderzoekers en leidinggevenden.

Tot slot: dit Personeelsplan is richtinggevend, maar geen uitgewerkt en gedetailleerd plan. Zo blijven we wendbaar en kunnen we op basis van prioriteiten bijdragen aan de organisatie. Wij als collega's maken de hogeschool. En HR-beleid is daarmee ook iets van jou. Ieder heeft haar of zijn eigen rol van waaruit we elkaar versterken. Ook hier zit het verschil in ons. Samen met collega's uit domeinen en stafdiensten gaan we dit Inholland Personeelsplan de komende jaren per studiejaar waarmaken.

Inleiding en verantwoording



Samen leren (en) werken in een inclusieve organisatie

In 2022 hebben we ons nieuwe Strategisch Plan 'Samenwerken aan een vitale metropool' gepresenteerd. Dit plan zet de stip op de horizon en beschrijft de weg daarnaartoe voor de komende jaren tot en met 2027. In ons onderwijs en onderzoek starten we vanuit maatschappelijke vraagstukken. We maken werk van flexibilisering en hebben profiel op de thema's duurzame leefomgeving en veerkrachtige samenleving.

De ambities van Hogeschool Inholland vragen om versterking en verdere ondersteuning van de beweging die onze collega's uit onderwijs, onderzoek en stafdiensten al hebben ingezet. Deze beweging vraagt het nodige van het leer- en ontwikkelvermogen van ons allemaal bij Inholland. Samen werken we aan een vitale metropool door samen te leren (en) te werken in een inclusieve organisatie.



Intentie: richtinggevend

Met dit Inholland Personeelsplan willen we voor de komende jaren een ontwikkelperspectief op HR-thema's schetsen. Zo kunnen we de mooie ambities uit het Strategisch Plan waarmaken: niet voorschrijvend, wel richtinggevend. Een plan dat ons helpt om met elkaar de komende periode de juiste dingen te doen en juiste focus te behouden. Een plan als handreiking waarmee we in de gehele organisatie samenwerken aan de doorvertaling en inkleuring en (door)ontwikkeling van Inholland-breed beleid. Dit doen we op een wijze waarbij we elkaar altijd versterken en de verschillen die in ons zitten goed weten te gebruiken. Want in onze diversiteit zit onze kracht. Dat verder werken, doen we parallel aan hoe we ons onderwijs willen ontwikkelen: iteratief, lerend en steeds in samenwerking met elkaar. Steeds vertrekken we vanuit vraagstukken in de organisatie. Dit betekent dat het beeld nu nog niet overall even concreet is. Soms doen we suggesties voor doorontwikkeling van beleid, een andere keer zal het gaan over de verdere implementatie van een concreet instrument. Dit is anders dan we gewend zijn in een personeelsplan én passend bij de manier waarop we met elkaar willen werken. We hopen dat zowel het proces als de opbrengst ervan een voorbeeld kan zijn voor datgene wat we met het Strategisch Plan voor ons onderwijs en onderzoek beogen. Hier geldt progressie boven perfectie. Bij de doorvertaling en verdere invulling gaat het erom dat deze goed genoeg is en past binnen Inholland.

Totstandkoming

De basis van dit Inholland Personeelsplan is de input van ongeveer zeventig collega's uit het primair en secundair proces. Hun input hebben we gebruikt omdat we ervan overtuigd zijn dat de grote verscheidenheid van al onze collega's en hun verschillende perspectieven ervoor zorgen dat we de juiste thema's raken. Het leidt tot een rijker beeld. De wijze waarop dit plan tot stand is gekomen, heeft al de beweging die we willen maken in zich. Altijd elkaar versterken, een plan van ons allemaal.

De quotes die we in dit plan hebben opgenomen, komen uit deze inputsessies met collega's. Het is belangrijk dat we al deze perspectieven een plek geven in het gesprek dat we met elkaar (blijven) voeren. Zoals we het ook belangrijk vinden dat deze perspectieven meegenomen worden in de doorvertaling van dit Inholland Personeelsplan naar professionaliseringsplannen en strategische personeelsplannen op domein- en opleidingsniveau. Verder is er een analyse geweest van relevante ontwikkelingen (zowel buiten Inholland als binnen ons medewerkersbestand). We hebben dit gebruikt in onze keuze van thema's waarop (verdere) ontwikkeling van beleid en instrumenten nodig is. De bronnen die gebruikt zijn voor dit plan zijn op [Sharepoint](#) te vinden.



Opbouw van dit Personeelsplan

In hoofdstuk 1 lees je de context van HR en een analyse van de wereld om ons heen.

Achtereenvolgens komen in hoofdstuk 2, 3 en 4 de drie belangrijkste ontwikkelrichtingen aan bod voor de komende periode: de Inholland-professional, teamontwikkeling en leiderschap. In hoofdstuk 5 en 6 presenteren we een HR-beleidsagenda, waarin we doelstellingen aan activiteiten koppelen en ingaan op implementatie en monitoring.



Inhoudsopgave

Samenvatting

Inleiding en verantwoording

Samen leren (en) werken in een inclusieve organisatie

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1

De wereld om ons heen

1.1 Wat betekent dit voor Inholland

Hoofdstuk 2

De ontwikkeling van onszelf als Inholland-professional

2.1 Hoe kijken we naar de Inholland-professional

2.2 Onze ambities voor 2023-2027

2.3 Ontwikkeling per doelgroep

Hoofdstuk 3

Ontwikkeling van onze teams en netwerken

3.1 Hoe we kijken naar de ontwikkeling van onze teams

3.2 Onze ambities voor 2023-2027

Hoofdstuk 4

De ontwikkeling van ons leiderschap

4.1 Hoe kijken we naar leiderschap?

4.2 Onze ambities voor 2023-2027

Hoofdstuk 5

Naar een HR-beleidsagenda

5.1 Ondersteunend beleid, instrumenten en interventies

Hoofdstuk 6

HR-kompas en monitoring

6.1 Koers houden op HR-thema's

6.2 Aan de slag vanuit ons principe 'Altijd elkaar versterken'

Hoofdstuk 1



De wereld om ons heen

Inholland staat midden in de maatschappij. Interne en externe ontwikkelingen hebben invloed op de mate en snelheid waarin we onze ambities realiseren. In onderstaande tabel schetsen we de belangrijkste ontwikkelingen voor HR op basis van de contextanalyse. We gaan in op ontwikkelingen rondom financiering, hoger onderwijs, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, diversiteit en inclusiviteit, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Onderwerp	Interne ontwikkelingen	Externe ontwikkelingen
Ontwikkelingen in het hoger onderwijs.	Interdisciplinair en flexibel onderwijs vraagt nieuwe vormen van organiseren en kwaliteiten van collega's. Meer aandacht voor de rol van onderzoek.	Hoger onderwijs volop in ontwikkeling: flexibilisering, LLO, samenwerkingsverbanden, AI en technologie. Extra stimuleringsmiddelen voor Centres for Teaching & Learning en onderzoek.
Ontwikkelingen rondom financiering.	Inholland is in vijf jaar gegroeid van 2.323 naar 2.727 collega's. Gezien de afname van de studenteninstroom is het van belang om de verhouding met het aantal collega's in balans te houden.	Studentenprognoses houden rekening met daling van studentenaantallen in het hbo. Afloop extra middelen is nog onzeker.

Krapte arbeidsmarkt: balans flexibele schil en beperken van uitstroom.	Stijgende uitstroom van collega's in aantallen, waarbij uitstroom op eigen verzoek ook toeneemt. Toename van aantal tijdelijke contracten. Net Promoter Score ¹ is gestegen en op niveau van benchmark.	Uitzonderlijke krappe arbeidsmarkt in Nederland. In die situatie zijn alle hogescholen in omvang gegroeid en vissen in dezelfde vijver. Behoud van talent is van groot belang.
Diversiteit en inclusie: diverse collega's en een inclusieve organisatie.	Diverse collega's, maar nog niet in alle afdelingen en functies is er een goede afspiegeling van achtergrondkenmerken zoals gender, migratieachtergrond, mensen met een functiebeperking en ervaring.	Diversiteit en inclusie is een belangrijk maatschappelijk thema. Wetenschap toont aan dat diverse teams en organisaties complexe vraagstukken beter kunnen aanpakken. Maar dit vraagt ook om specifieke begeleiding.
Duurzaam & vitaal: toename verzuim mede door psychische klachten in een context van hoge ervaren werkdruk.	Verzuimpercentage stijgt, gaat terug naar het niveau van vóór corona. Arbodienst signaleert dat meest voorkomende oorzaak psychisch is. Medewerkersonderzoek 2022 toont verbetering in ervaren herstelbehoefte en werkdruk.	In de sector is zichtbaar dat de ervaren werkdruk hoog blijft en ook is gestegen tijdens de coronapandemie. Thuiswerken heeft voordelen, maar kan ook leiden tot meer psychische klachten.

Bovenstaande is gebaseerd op een data- en contextanalyse, uitgevoerd door CHR, december 2022.

1.1 Wat betekent dit voor Inholland

Inholland wil altijd de juiste balans houden tussen het aantal studenten en het aantal collega's. Zoals bij veel hogescholen is ook bij Inholland na een paar jaar van groei nu een daling in studentaantallen te zien en de verwachting is dat dit zal doorzetten. Voor Inholland betekent dit onder meer dat we in de komende periode meer focus leggen op de interne arbeidsmarkt en werk maken van talent². We willen beter in staat zijn groei en krimp door eigen flexibiliteit en wendbaarheid te vergroten. Dit betekent voor ons de juiste collega op het juiste moment op de juiste plaats.

Inholland wil zich meten met de beste werkgevers in het hbo. In algemene zin is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat we meer regie willen houden op instroom, doorstroom en uitstroom. Het is daarom ook belangrijk de betrokkenheid van collega's te versterken. Onze 'Net Promoter Score' (de mate waarin collega's Hogeschool Inholland als werkgever aanbevelen bij anderen) is gelijk aan het gemiddelde in de branche. Het is belangrijk om deze minimaal op hetzelfde niveau te houden. Hiermee voorkomen we dat collega's die we graag willen behouden, overstappen naar collega-hogescholen. Bij Inholland zullen we daarom ook onze rol als werkgever altijd verder willen versterken.

1 [Medewerkersonderzoek 2022](#)

2 In het voorjaar van 2023 is een Inholland-student gestart met een onderzoek naar hoe wij vorm kunnen geven aan opvolgersplanning.

In samenwerking met het lectoraat Diversiteitsvraagstukken en de taskforce maken we voor studenten en collega's werk van een inclusieve leer- en werkomgeving. Voor HR betekent dit dat we voortbouwen op de ingeslagen weg: we blijven aandacht vragen voor de toegevoegde waarde van een divers team, we selecteren onbevooroordeeld, geven uitvoering aan de afspraak over participatiebanen, professionaliseren docenten in inclusief onderwijs en inclusief en verbindend leiderschap.

De werkdruk zoals collega's dat beleven, blijft hoog in het hoger onderwijs. Onze verzuimpercentages gaan weer terug naar het niveau van vóór corona. Resultaten van het Medewerkersonderzoek 2022 geven aan dat de beleefde werkdruk iets minder is dan eind 2020. Natuurlijk willen we deze trend met elkaar doorzetten. Het is daarom van belang een balans te vinden tussen de ambities van de hogeschool en de draagkracht van collega's. Als teams brengen we focus aan en hebben we aandacht voor zowel sociale, mentale als fysieke vitaliteit van collega's. Ook aandacht voor (werken aan) de veerkracht binnen teams is belangrijk. Bij Inholland versterken we elkaar altijd.

Flexibilisering en interdisciplinair onderwijs evenals onderzoek vragen andere kwaliteiten van al onze collega's. We lichten dit toe in de hoofdstukken 2 tot en met 4.





“We kunnen in een gekke situatie terechtkomen als hogeschool. Aan de ene kant kunnen we door afname van studenteninstroom nu waardevolle collega’s verliezen, terwijl we vanuit de context van de krappe arbeidsmarkt straks misschien geen mensen meer kunnen vinden. Ik denk dat dit betekent dat we nóg beter moeten kijken naar de kwaliteiten van mensen, en de schotten tussen de domeinen wat moeten slechten. We moeten zorgen dat daar waar mensen nodig zijn, zij aan kunnen schuiven en doen waar ze goed in zijn. Dat geeft energie aan mensen en dus aan de organisatie.”



“De realiteit van de docent is dat je elke dag met studenten bezig bent. Je wilt hen tevreden houden en het zo goed mogelijk voor hen doen. Je wilt echt toegevoegde waarde hebben voor de student. Af en toe denk ik dat we ook moeten aangeven naar elkaar: wat is goed genoeg voor de tijd die je ervoor krijgt? Maar dat gesprek hebben we eigenlijk niet zo vaak; wanneer is het voor ons goed genoeg? Ik zou dat gesprek vaker in mijn team willen voeren.”



“We gaan een grote ontwikkeling met elkaar aan. Dit vraagt een beweging die voor sommige collega’s misschien lastig zal zijn. Inholland is een organisatie waarin we heel aardig voor elkaar zijn, maar het zal ook nodig zijn om de moeilijke gesprekken te durven voeren en ook wat zakelijker te durven zijn.”





De ontwikkeling van onszelf als Inholland-professional

Onze hogeschool staat niet alleen voor het opleiden van studenten, maar ook voor het professionaliseren en ontwikkelen van onze collega's. We willen graag dat onze collega's multi-inzetbaar en wendbaar zijn. Daarnaast focussen we de komende jaren meer op de ontwikkeling op het gebied van onderzoek. Hierdoor kan Inholland een nog grotere bijdrage leveren aan de innovatie van de beroepspraktijk. We richten onze aandacht op loopbaanpaden en een breed professionaliseringsaanbod.

2.1 Hoe kijken we naar de Inholland-professional

Als Inholland-professionals zijn we in alles een rolmodel. We hebben de volgende kernkwaliteiten:

We werken samen

- We zoeken de samenwerking op, ook over disciplines heen en in verbinding met het werkveld.
- Onze samenwerking is ontwikkelingsgericht.
- We leren werken in (diverse) teams en netwerken rondom opgaven en wicked vraagstukken.
- We zijn in staat te regisseren en te verbinden, zowel op inhoud als proces.
- We zijn ons bewust van de kracht van diversiteit en zijn in woord en daad inclusief.
- We hebben oog voor het eigen welzijn en dat van anderen en houden de menselijke maat in het oog.
- We kunnen omgaan met ethische en morele dilemma's in de context van het beroep.

We zijn flexibel

- We kunnen proactief omgaan met de dynamiek van snelle veranderingen en beschikken over probleemoplossend vermogen.
- We durven te experimenteren.
- We passen nieuwe technologie toe en reflecteren daarop. We zijn ons bewust van de ethische en morele dilemma's die daarbij horen.
- We beschikken over de digitale vaardigheden die horen bij ons vakgebied.

We zijn nieuwsgierig

- We ontwikkelen met een open blik.
- We kennen en erkennen elkaars expertise en kwaliteiten en benutten die in ons werk en onze werkomgeving.
- We zijn er altijd op gericht elkaar te versterken.
- We zetten de kracht van ons eigen onderzoek en onze lectoren in.
- We blijven in verbinding met de wereld om ons heen.
- We bevragen normen en hebben aandacht voor elkaars (levens)verhalen in onderzoek en onderwijs.
- We werken aan een gedegen kwaliteitscultuur.

2.2 Onze ambities voor 2023-2027

Om vooruitgang te boeken, heroverwegen we het bestaande professionaliseringsaanbod en zullen we dit verder ontwikkelen. We streven naar meer collectief leren en professionaliseren, in lijn met onze 'één Inholland'-visie. In de komende jaren bouwen we in samenwerking met Onderwijs- en Onderzoeksbeleid aan een Centre of Teaching & Learning, waar we onze expertise rondom ontwikkeling en innovatie van onderwijs, onderzoek en professionalisering van collega's bundelen en elkaar versterken. Een belangrijk onderdeel hiervan zullen we richten op professionalisering rondom 'het omgaan met complexe vraagstukken'.

We koppelen de ontwikkelde praktijkkennis aan professionalisering, in lijn met het aanbod dat we al rondom design thinking hebben ontwikkeld. 'Wij zijn inclusief' is een belangrijke kernwaarde van ons. Kansengelijkheid voor alle studenten en medewerkers is ons uitgangspunt. Diversiteit benutten we om mooiere, veelzijdigere en betere oplossingen te ontwikkelen voor vraagstukken uit de maatschappij. Om inclusie vorm en inhoud te geven, gaan we aan de slag met interventies en professionaliseringsactiviteiten zoals opgenomen in de 'Visie op diversiteit en inclusie' (2022).

2.3 Ontwikkeling per doelgroep

Onze blik op vastomlijnde functies sluit niet meer goed aan bij de beweeglijkheid die we als collega's willen hebben. Het denken in rollen en kwaliteiten past dan beter. We zien dit al in gang gezet binnen Inholland. Dit brengt mee dat het eerdere 'scherpe' onderscheid tussen onderwijspersoneel en onderwijsondersteunend personeel vervaagt en steeds meer in elkaar overloopt. Bijvoorbeeld in labs.

Voor de leesbaarheid kiezen we er in dit hoofdstuk voor om per 'doelgroep' specifiek te beschrijven welke ontwikkeling nodig is en wat we de komende jaren in gang gaan zetten. De ontwikkeling van onze leidinggevenden beschrijven we in hoofdstuk 5.

2.3.1 Hoe ondersteunen we onze docenten

- Nieuwe docenten zullen we goed inwerken en pedagogische en didactische handvatten (BDB) aanreiken. Dit is vanzelfsprekend en blijft onverminderd van kracht.
- Andere vormen van toetsen, het begeleiden op leeruitkomsten, formatief handelen en feedback geven gaan hand in hand en vraagt om een nieuw en verdiepend didactisch handelingsrepertoire van een docent. Om de rol van assessor en studentbegeleider eigen te maken zetten we in op training en begeleiding. Ook zal er aandacht nodig zijn voor activerend onderwijs en de inzet van technologie.
- We willen ook meer zicht krijgen op hoe het leren in lab-omgevingen nu echt gaat. Dan bepalen we samen wat er nodig is om de leerprocessen in deze context verder te versterken. De volgende thema's zijn hierbij essentieel: systeemdenken, holistisch beoordelen, begeleiden op en vanuit een growth mindset, design thinking, creatieve technieken.
- We zien binnen Inholland op verschillende plaatsen nieuwe rollen ontstaan. Het is van belang dat we meer zicht krijgen op potentie en groeiwensen van collega's, en hun ontwikkeling daarin ondersteunen. Dit krijgt ook een plaats in ons functiehuis.
- Voor alle medezeggenschapsorganen (van HMR tot Opleidingscommissies) ontwikkelen we een Basistraining medezeggenschap en aanvullend aanbod waar dat nodig is. Voor examencommissies hebben we onlangs het palet aan professionaliserings- en kennisdelingsinitiatieven uitgebreid.

2.3.2 Hoe ondersteunen we onze (docent-)onderzoekers

Onderzoek groeit sterk binnen onze hogeschool, zowel in omvang als de impact ervan. We maken werk van het professionaliseren en faciliteren van het onderzoek. We hebben dit al beschreven in onze strategische ontwikkelagenda voor het onderzoek: 'Denken én doen'.

De komende jaren zetten we de volgende stappen:

- We ontwikkelen een integrale visie op ons personeelsbeleid voor onderzoek.
- We identificeren de hiaten in professionaliserings- en loopbaanpaden van onderzoekers.
- En op basis hiervan ontwikkelen we een breder aanbod aan professionaliseringsmogelijkheden.
- We ontwikkelen een functiehuis dat we mede op onderzoek inrichten.
- We passen ons wervingsbeleid aan voor docenten/onderzoekers.
- We bouwen het portal Onderzoeksondersteuning uit met een community-functie, zodat onderzoekers hun kennis en ervaringen kunnen delen.

2.3.3 Hoe ondersteunen we onze ondersteuners

- Vanuit ons leerportaal ondersteunen we de ontwikkeling van onze onderwijsondersteunende collega's. Het gaat dan vooral om hun digitale vaardigheden, om hun professionele ontwikkeling en om vitaal werken.
- Om de ambities in het Strategisch Plan waar te maken, hebben we álle collega's nodig. We willen dat alle ondersteunende collega's zich uitgenodigd voelen om partner te zijn in de onderwijs- en onderzoeksvraagstukken waar we voor staan. Daarom is professionaliseringsbeleid nodig voor deze collega's.
- Met specifieke activiteiten voor ondersteuners willen we hen verder ontwikkelen tot Inholland-professionals: collega's die flexibel, nieuwsgierig en verbindend zijn, en gericht op samenwerken.
- Van teams vraagt dit dat zij oog hebben voor de expertise en talenten van de ondersteunende collega's en hen blijven betrekken. Zo kunnen we partnerschap daadwerkelijk invulling geven.

Randvoorwaarden professionele ontwikkeling

De randvoorwaarden zijn vaak complex en niet alleen vanuit HR-perspectief op te lossen. We noemen hier de twee meest belangrijke randvoorwaarden, omdat deze niet alleen een beroep doen op de organisatie, maar ook op onszelf als Inholland-professional.

Er is een grote behoefte aan leer- en experimenteerruimte. Dit vraagt op hogeschoolniveau om keuzes in budgettering en organisatie. Voor onszelf als Inholland-professional is het een oproep om met het eigen team in gesprek te gaan en blijven. Hoe gaan we prioriteren en afbakenen? Wanneer is 'goed' goed genoeg? Hoe kunnen we andere keuzes maken of slimmer organiseren?

Er is behoefte aan nadere duiding van termen en begrippen. Vanuit onze hogeschool is het belangrijk dat we toewerken naar een meer gemeenschappelijke taal. Bijvoorbeeld door een begrippenlijst of kennisbank te ontwikkelen. Vanuit onszelf als Inholland-professional is het belangrijk dat we in dialoog blijven met elkaar. Stel onderzoekende vragen. Probeer erachter te komen wat de ander écht bedoelt. Neem niet te snel aan dat we elkaar wel begrijpen. Dit is een opdracht voor ons allemaal.

Wat draagt al bij aan deze ontwikkeling? Enkele voorbeelden

- We stimuleren kennisdeling tussen domeinen, onder meer met inspiratiesessies en netwerken rondom thema's. Een voorbeeld van een netwerk is 'Anders kijken naar toetsing'. Via dit netwerk stimuleren we het collegiale gesprek en delen we kennis en ervaringen vanuit verschillende domeinen.
- In 2022-2023 is het netwerk Examencommissies gestart. Daarnaast organiseert Juridische Zaken in samenwerking met de Kennispartner Toetsing bijeenkomsten voor examencommissies.
- In 2022 ontwikkelden we samen met voorlopers uit domeinen een eerste 'Handreiking referentierollen voor labs', bedoeld als kapstok en gespreksinstrument. Daarnaast hebben we een Labwaaier ontwikkeld die inzicht geeft rondom de verschillende initiatieven rondom labs.
- De werkgroep Activerende blend in het curriculum brengt de mogelijkheden van technologie in het onderwijs verder. Resultaten zijn de gesprekskaarten voor teams en doorontwikkeling van Online Onderwijs Ondersteuning in BOOST: een digitaal platform dat docenten ondersteunt om hun onderwijs activerend en effectief te maken.



“Nu we meer samen werken, samen dingen ontwikkelen – docenten, onderzoekers, studenten, werkveld en ondersteuning – hebben we ook andere vaardigheden nodig om te kunnen netwerken. Het vraagt ook om lef en durf om dat te doen, op mensen durven afstappen, de blik naar buiten. We moeten loskomen van het hokjesdenken. Als je het hebt over de professional van de toekomst, dan is dat in mijn visie iemand die gemakkelijk in een team kan werken, en ook in steeds diverse teams. Je moet ook met feedback kunnen omgaan, kunnen geven.”



“Als ik moet beschrijven wie de Inholland-professional is, dan is dat voor mij iemand die ‘persoonlijk en dichtbij’ is. Dat zie ik ook terug bij mijn collega’s. We kennen elkaar, we kennen de studenten. We zijn toegankelijk en er is een open sfeer. Bij Inholland kan ik mezelf zijn.”



“Voor veel docenten is de ontwikkeling in ons onderwijs spannend, dat kost tijd. Er moet niet te snel gevraagd worden welk resultaat nu is bereikt. Dus ja, fijn als er ondersteuning is door middel van professionalisering, maar het is vooral een proces in het onderwijs zelf om anders te kijken naar hoe je mét elkaar kennis ontwikkelt en overbrengt. Hoe je het samen veranderkundig vormgeeft.”



“We moeten ruimte maken voor het met elkaar leren. Ik laat collega’s meelopen in het lab want ‘ik kan je wel laten zien wat ik niet kan vertellen’. Ervaren is belangrijk.”



“Ik zou een oproep willen doen om ons als ondersteuners veel meer en eerder te betrekken bij alle vernieuwingen. Als je in een ondersteunende functie zit, ben je vooral bezig met de dagelijkse gang van zaken. Dan ben je niet zo betrokken bij de visie en vernieuwingen. Wij horen die pas op het laatst. Het zou mooi zijn als we eerder betrokken worden, en kunnen meedenken.”



“We zouden moeten formuleren: wat is het ideale profiel van een leercoach in een lab? Het gaat dan om kansen zien en benutten, verbinden, de juiste verhouding tussen structuur bieden en vrijlaten. Je moet je comfortabel voelen om over grenzen heen te werken. Dat vraagt om een breed palet: een coachingprogramma, training, intervisie.”

Hoofdstuk 3



Ontwikkeling van onze teams en netwerken

3.1 Hoe we kijken naar de ontwikkeling van onze teams

Samen werken we aan de (complexe) vraagstukken die samenvallen met de ontwikkeling en uitvoering van ons onderwijs en onderzoek. Dit doen we in de basis vanuit de teams. Die vormen het hart van onze hogeschool en fungeren als thuisbasis voor iedere collega. Vanuit de filosofie 'één Inholland' zullen collega's en teams steeds meer de samenwerking zoeken over opleidingen en organisatieonderdelen heen in interdisciplinaire netwerken, bijvoorbeeld in labs. Net als in ons onderwijs: over de grenzen van vakgebieden heen. Omdat wij zien dat we complexe vraagstukken alleen gezamenlijk kunnen oplossen.

Hoe we ons organiseren in (soms tijdelijke) (interdisciplinaire) teams en netwerken, en hoe we constructief omgaan met de spanningsvelden die dit ook met zich mee kan brengen, gaan we de komende jaren met elkaar verder onderzoeken en leren. Daarbij zoeken we naar meer eenheid in richting en uitvoering vanuit 'één Inholland' en stimuleren we initiatief en ondernemerschap.

Net als voor alle individuele collega's geldt dat geen team of netwerk hetzelfde is. Per 'eenheid' kijken we naar wat passend en betekenisvol is voor hun ontwikkeling. Samenwerken vraagt om het kunnen voeren van een (professionele) dialoog en om passend leiderschap (zie ook hoofdstuk 4). Het benutten van onze onderlinge verschillen (expertises en talenten) als kracht vraagt van ons dat we ook over de grenzen van eenheden heen kijken en van elkaar willen en durven leren. Want het verschil zit in ons; écht verschil kunnen we alleen samen maken. Juist door te zijn wie je bent, van elkaar te leren en de verbinding te zoeken.

Oefenen met organiseren in lerende netwerken

Veel van onze reguliere processen als hogeschool zijn goed te organiseren vanuit de bestaande organisatiestructuur. Voor grotere, strategische ambities is er behoefte aan meer. Meer integraliteit over domeinen, opleidingen en stafdiensten heen. Een meer slagvaardige besluitvorming langs kortere lijnen. En meer lerend vermogen. Het werken in netwerken kan ons hierbij ondersteunen. De afgelopen jaren experimenteerden we al met het werken in netwerken en zijn we volop aan het oefenen. Netwerken zijn meer dan een andere structuur: het is ook een andere manier van werken, met andere processen, rollen en hiërarchie. Het vraagt een andere kijk op sturing. Dat willen we de komende tijd concreter maken en beter in de vingers krijgen. We oefenen met externe begeleiding rondom afgebakende thema's. We gaan leren wat dit ons oplevert en waar en hoe deze manier behulpzaam kan zijn. Veel van deze zaken bij elkaar vormen 'onze cultuur'.

3.2 Onze ambities voor 2023-2027

- We zien de noodzaak onze kwaliteitscultuur verder te versterken. Dit doen we door de InGesprek-cyclus ons nog meer eigen maken. We gaan expliciet oefenen met de reflectieve dialoog, feedback geven en halen. Dit zijn essentiële vaardigheden om samenwerking te versterken, binnen de teams, over het eigen vakgebied heen en met het werkveld en de beroepspraktijk.
- Diversiteit in onze leer- en werkomgeving is een vanzelfsprekend uitgangspunt. Inclusie is de norm voor het samen studeren en samen werken. Als we daadwerkelijk diversiteit in de teams willen benutten, met onze overtuiging dat het verschil in ons zit, dan is het van belang dat iedereen zich durft uit te spreken. Een inclusieve en veilige leeromgeving is een absolute basisvoorwaarde. We willen een omgeving waarin mensen zich psychologisch veilig voelen. Het is belangrijk dat we nog beter signaleren en actief handelen op mogelijk ongewenst gedrag, zoals discriminatie en racisme. Het opstarten van de dialoog over diversiteit en inclusie in opleidingen, binnen teams en op locaties is essentieel.
- We werken in interdisciplinaire teams, labs, netwerken en strategische cirkels. In deze 'nieuwe' vormen van werken worden we geconfronteerd met vraagstukken die onze teams en ons als collega's direct raken. We zullen vaker werken vanuit een doelenhiërarchie, waarbij traditioneel hiërarchische lijnen ondergeschikt zijn. Deze werkwijzen vragen een andere manier van sturing. In de komende jaren zullen we hier vol op inzetten en gaan we gezamenlijke leermomenten tegenkomen.

Randvoorwaarden voor ontwikkeling

- Een kwaliteitscultuur kan niet zonder professionele en stevige medezeggenschap. De komende jaren herijken we de onboarding en scholing van medezeggenschap in lijn met de visie van Inholland op kwaliteitscultuur en (student)partnerschap ('elkaar versterken').
- Het anders organiseren (de ontwikkeling en uitvoering van) van het onderwijs en onderzoek is een belangrijk thema voor de komende jaren. Het vraagt ruimte in teams voor onder meer interdisciplinaire samenwerking en onderwijsvernieuwing. Ook het tijdig betrekken van ondersteuners en adviseurs is essentieel, zodat we elkaar echt kunnen versterken.

Wat draagt al bij aan deze ontwikkeling? Enkele voorbeelden

- Geïnspireerd door het vorige strategisch plan 'Durf te leren' werkten we de afgelopen jaren aan teamontwikkeling en versterkten we de kwaliteitscultuur in de teams. Hier gaan we de komende jaren mee door. Elk team volgt hier in zijn eigen pad, al dan niet ondersteund door een teamcoach.
- Diversiteit als kracht is al jarenlang uitgangspunt van beleid en wordt actief uitgedragen en ervaren binnen de verschillende lagen van de organisatie en de studenten (blijkt uit de Nationale Studenten Enquête en het Medewerkersonderzoek). Collega's voelen zich thuis en durven zichzelf te zijn op de werkvloer. Over het algemeen is er een open en toegankelijke sfeer waar ruimte is om dingen aan te kaarten en te bespreken.
- In 2021-2022 zijn we gestart met de InGesprek-cyclus, waarbij we op teamniveau in gesprek gaan over doelstellingen en talentontwikkeling. De cyclus sluit aan bij een ontwikkelingsgerichte en inclusieve cultuur. We laten de uitwerking van de Inholland-principes bewust bij de teams liggen. Uit een evaluatie blijkt dat inmiddels zo'n 70% van de teams met de cyclus is gestart.
- Inholland heeft ervoor gekozen om het taak- en werkverdelingsbeleid meer open te laten. Het doel is om dit echt tot een teamaangelegenheid te maken. Hierbij krijgen collega's meer zeggenschap en ontstaat ruimte om rol- en taakverdeling meer te organiseren op basis van talenten.
- Verschillende teams zoeken ruimte naar nieuwe manieren om het onderwijs en onderzoek samen te organiseren. Voorbeelden zijn: het werken met gespreid leiderschap, het vormen van kleinere subteams en het werken met grotere eenheden van inzetplanning, waarbij het team zelf komt tot een inzetplanning.



“Wat ons team hielp, is dat we niet meer gingen denken in functies, maar in kwaliteiten. En mensen hun proces en snelheid daarin gunnen. Wie ben jij en hoe kunnen we die kwaliteiten inzetten? We merkten als dat je focus is, het zoveel vertrouwen en werkplezier geeft aan mensen, dat er op allerlei plekken ook ontwikkeling ontstaat. Je creëert een soort vliegwiel. Het team gaat écht met elkaar samenwerken.”



“Ik heb het idee dat veel dingen die in het plan staan, vragen om een paradigmawijziging. We moeten echt anders gaan werken, want anders zijn we de hele tijd aan het schaven. Daar een stukje tijd weghalen et cetera. We moeten op een geheel andere manier het onderwijs gaan inrichten en organiseren, om flexibeler te kunnen zijn, om meer ruimte te creëren. En dat moeten we echt samen als team gaan doen.”



“Wat ik interessant vind, is dat we rondom een vraagstuk echt interdisciplinair samenwerken. Ook met logistiek, commissies, en andere stakeholders. Anders kun je het niet oplossen, het is te complex. Je professionaliseert elkaar, omdat je de expertise van elkaar daarin meeneemt.”



“Ik merk dat als je werkelijk geïnteresseerd bent in wat de ander doet, het gesprek ook gemakkelijker gaat. Want dan kun je meer begrip krijgen voor de drempels die een ander ziet, maar ook inzicht krijgen in de mogelijkheden die er zijn.”





De ontwikkeling van ons leiderschap

4.1 Hoe kijken we naar leiderschap?

Binnen Inholland hebben we de functie van leidinggevende technisch beschreven in ons functiehuis. Hoewel we leiders willen die leidinggeven aan de verandering en innovatie en aan een wendbare en lerende organisatie, hebben we geen vastomlijnd leiderschapsprofiel voor leidinggevendenden (denk aan de teamleider, manager, stafhoofd, hogeschooldirecteur en lid van CvB). Dit is bewust, want geen team en opgave is hetzelfde. Wat 'goed' leiderschap precies is, kan dus ook verschillen per context. Wel verwachten we van al onze leidinggevendenden onderwijskundig en verbindend leiderschap, waarbij we werken vanuit het principe 'één Inholland' en onze kernwaarden.

Hoe kijken we naar onderwijs leiderschap?

Onderwijskundige leiders zijn leiders die de richting van Inholland inhoudelijk en procesmatig kunnen laden. Zij geven richting aan de onderwijsorganisatie, geven leiding aan het uitvoeren en verbeteren van het onderwijsproces en aan onderwijsvernieuwing. Ze stimuleren de ontwikkeling van teams en collega's en zorgen voor een coherente organisatie.

Hoe kijken we naar verbindend leiderschap?

Verbindend leiderschap gaat over elkaar écht ontmoeten en de belevingswereld van de ander erkennen. Bij verbindend leiderschap creëer je ook een veilig leer- en werkklimaat waarin we samen kunnen werken aan opgaven en waarin we elkaars onderlinge verschillen als kracht benutten (bron: 'Visie op diversiteit en inclusie', november 2022).

Verbindend leiderschap is een dynamisch proces. Je richt je constant op de verbinding tussen het doel van de organisatie en het team, en de motivatie, competenties, wensen en gezondheid van je collega.

We zien dat de behoefte aan 'verbindend leiderschap' groeit. Dit hangt samen met het groeiend besef van het belang van een veilig leer- en werkklimaat, behoefte aan 'de menselijke maat' en de beweging om meer samen te werken in netwerken rondom thema's. Verbindend leiderschap is ook nodig om de 'één Inholland'-gedachte in de praktijk te ondersteunen. Niet in de laatste plaats is het belangrijk voor onze cultuur waarin onze waarden en normen een belangrijke rol vervullen.

Verbindend leiderschap gaat ook over het verbinden van de waarden van Inholland aan het eigen professioneel gedrag. Leidinggevendens dragen de waarden 'we durven van elkaar te leren', 'persoonlijk en dichtbij' en 'we zijn inclusief' in woord en daad uit. Omdat we in alles een rolmodel willen zijn voor onze studenten, nemen ook leidinggevendens de verantwoordelijkheid voor de consequenties van hun handelen (en de doorwerking daarvan). Het vraagt om moed, openheid, reflectie, het voeren van een professionele dialoog en openhartige gesprekken.

4.2 Onze ambities voor 2023-2027

- Gedurende de looptijd van dit Inholland Personeelsplan laten we alle collega's met een formeel leidinggevende functie werken aan de ontwikkeling van hun (onderwijskundig en verbindend) leiderschap. Dit doen we door programma's voor onderwijs leiderschap aan te bieden.
- We ondersteunen leidinggevendens intensiever om hun HR-verantwoordelijkheid in te vullen. Een eerste stap hierin is om het onboardingprogramma aan te passen (met een module 'Jouw HR-rol als leidinggevende'). Denk ook aan de ondersteuning bij de InGesprek-cyclus.
- We komen tot een aanbod voor leidinggevendens waarbij we hen begeleiden om een professionele dialoog en openhartige gesprekken te voeren.
- De komende jaren willen we collega's met talent meer en eerder ondersteunen in de ontwikkeling van hun leiderschapskwaliteiten. Dit betekent dat we duidelijker in beeld hebben welke collega's dit kunnen en willen, en ook dat we een aanbod gaan ontwikkelen om deze collega's voor te bereiden op een leidinggevende rol.
- Het besef groeit dat we meer moeten gaan nadenken over hoe we 'anders organiseren', ook om de werkdruk in de teams en bij de teamleiders te verminderen. We leren van elkaars oplossingsrichtingen en faciliteren kennisdeling gelinkt aan strategie door leiderschapsbijeenkomsten te faciliteren.

Leiderschap in de beweging naar Labs en netwerken

De veranderingen in onze wijze van werken hebben consequenties voor hoe we sturen. We zien dat daarmee de invulling van leiderschap verandert, zeker daar waar we ons meer organiseren vanuit netwerken, zoals bijvoorbeeld in labs. Vaak is de uitspraak 'we bouwen de brug terwijl we erop lopen' van toepassing. Dit heeft ook consequenties voor het leiderschap dat hierbij nodig is. Het bieden van houvast, het geven van richting, maar óók het begeleiden van (het leren omgaan met) onzekerheid en meerduidigheid.

Voor het type leiderschap dat wenselijk is, geldt het principe 'één Inholland': je werkt vanuit de overtuiging dat je een bijdrage levert aan het geheel en niet alleen staat voor jouw eigen opleiding of team. Het gaat ook om de regie houden en verbindingen maken tussen allerlei initiatieven. Tot slot gaat het om (het meedenken over) hoe we losbreken uit patronen en architectuur van een organisatie die niet meer past of zelfs knelt. Dit is een strategisch leiderschapsvraagstuk.



"Over de grenzen heen kijken zit er voor mij ook in. Durf je samen te ontwikkelen om echt met elkaar te puzzelen op innovatie? Dat betekent iets voor de docent, maar ook voor mij als leidinggevende."



"Ik zie een steeds betere samenwerking in en tussen teams. Wat daarbij denk ik geholpen heeft, is dat ik als teamleider heb gezegd 'we weten het misschien nog niet allemaal precies, maar we gaan het gewoon doen'. Je mag fouten maken en ik laat zien dat ik dat zelf ook doe. En steeds opnieuw laat ik zien dat ik écht ruimte geef. 'Ja het mag echt.' Die omslag duurt lang, maar het gebeurt nu wel."



"Het vraagt ook iets van de organisatieprincipes. Ik moet mij als teamleider nu verantwoorden: hoe zit het met je fte en klopt het aan het einde van het jaar? En dat staat haaks op: we willen met elkaar samen werken over grenzen heen. Dat vraagt aan beide kanten een beweging. We kunnen die ambitie niet halen zonder dat het sturingsstelsel aangepast wordt."



"Als directeur ben ik heel bewust bezig om iedereen betrokken en bevlogen te houden. Zowel de voorlopers en vernieuwers als de goede collega's die de basisprocessen en kwaliteit borgen. We maken het onderwijs en onderzoek echt samen. Ik wil niet dat collega's het gevoel hebben dat ze in alle vernieuwing overboord slaan. We doen dit echt met elkaar."

Hoofdstuk 5



Naar een HR-beleidsagenda

5.1 Ondersteunend beleid, instrumenten en interventies

In eerdere hoofdstukken hebben we de belangrijkste ontwikkelrichting voor onszelf als Inholland-professionals, voor onze teams en lerende netwerken en voor onze leidinggevendenden beschreven. In hoofdstuk 1 staat de context waarbinnen deze ontwikkeling plaatsvindt. Ontwikkeling gaat echter niet vanzelf. Het vraagt om ondersteunend beleid, instrumenten en interventies die we vormgeven vanuit onze HR-beleidsagenda 2023-2027.

In onderstaande tabel presenteren we de richting van onze HR-beleidsagenda 2023-2027. De centrale thema's volgen uit onze ambitie om te werken aan duurzaam inzetbare, betrokken en vitale collega's in één veerkrachtige, lerende (netwerk)organisatie.

We beschrijven hieronder per thema welke definitie wij hieraan koppelen. Ook hebben we onze ambitie tot 2027 geformuleerd. Daarnaast zie je een selectie van het ondersteunend beleid, instrumenten en interventies die we al en nog gaan ontwikkelen om deze ambitie te bereiken. Samen met de HR-adviseurs uit de verschillende domeinen en stafdiensten gaan we onderstaande beleidsagenda 2023-2027 nader uitwerken.

We kiezen er bewust voor om in dit Inholland Personeelsplan nu nog geen uitgewerkt en gedetailleerde beleidsagenda te presenteren. Zo blijven we wendbaar en kunnen we op basis van prioriteiten zo waardevol mogelijk bijdragen aan de organisatie.

Schets HR-beleidsagenda 2023-2027

Duurzame Inzetbaarheid =

Hoe zorg je als Inholland-professional ervoor dat je ook op de (middel)lange termijn inzetbaar blijft in een werkomgeving die verandert en andere eisen aan jou als professional stelt?

Onze ambitie: in 2027 realiseert Inholland duurzame inzetbaarheid door talenten en kwaliteiten in verschillende functies en rollen flexibele in te zetten. Waar nodig ondersteunen we dit door professionele ontwikkeling in, door of tijdens het werk.

Belangrijk daarbij is eigenaarschap: als collega heb je regie op je eigen loopbaan(ontwikkeling).

Wat we al doen:

- We bieden de mogelijkheid tot professionalisering en loopbaanontwikkeling via het Leerportaal.
- We werken vaker vanuit (tijdelijke) rollen. Hiervoor zijn referentierollen voor samenwerking in labs ontwikkeld.
- We hebben onze PCM-cyclus doorontwikkeld tot InGesprek. Deze cyclus geeft ruimte voor (een gesprek over) inzet van talenten en kwaliteiten, gerelateerd aan de teamdoelstellingen.
- Collega's kunnen met vragen laagdrempelig terecht bij onze loopbaanadviseurs.
- We zijn gestart met een pilot Interne Coachpool.
- We hebben een stevig werving- en selectieprogramma opgezet.

Wat we onder andere gaan doen:

- We werken aan een loket waar collega's terecht kunnen met hun loopbaanvraagstukken.
 - We ontwikkelen verdiepende pedagogische en didactische trajecten die passen bij interdisciplinair en lab-onderwijs.
 - We ontwikkelen (professionaliserings) beleid en activiteiten voor onderzoekers en docenten.
 - We ondersteunen alle leidinggevenden bij de ontwikkeling van verbindend en onderwijs leiderschap.
 - We zetten een talentprogramma op voor potentiële leidinggevenden.
-

Betrokkenheid =

Hoe zorgen we er als organisatie voor dat Inholland-professionals de kernwaarden en doelstellingen van Inholland begrijpen, weten hoe ze daaraan kunnen bijdragen en zich inzetten om deze te realiseren?

Onze ambitie: in 2027 voelen alle collega's zich verbonden met Inholland en het werk dat ze doen. Betrokken collega's hebben een bevlogen, actieve houding om een positieve bijdrage aan de organisatie te leveren en zetten daarbij hun persoonlijke identiteit in.

Wat we al doen:

- Onze eerste werkgeversmerkcampagne 'Ontwikkelen met een open blik' is gelanceerd. Sinds de lancering besteden we doorlopend aandacht aan mensgerichte, interne communicatie aansluitend op onze kernwaarde persoonlijk & dichtbij.
- We hebben een nieuw 'één Inholland'-onboardingprogramma ontwikkeld.
- In 2022 hebben we collega's opgeleid tot Werkgelukdeskundige. .

Wat we onder andere gaan doen:

- We gaan gegevens van de exitmonitor, reputatie-onderzoek en medewerkersonderzoek nader analyseren.
 - We gaan leidinggevenden en teams verder ondersteunen bij de uitvoering van InGesprek voor een professionele reflectieve dialoog.
 - We ontwikkelen een toolbox met interventies die bijdragen om de betrokkenheid van collega's te verhogen (onder meer gebaseerd op werkgeluk) en om de dialoog over ons Strategisch Plan te faciliteren.
-

Vitaliteit =

Hoe zorgen we ervoor dat Inholland-professionals zich optimaal kunnen ontwikkelen en kunnen presteren en functioneren zonder dat hun mentale of fysieke gezondheid daar onder leidt?

Onze ambitie: in 2027 bevorderen we de vitaliteit van onze collega's zo optimaal mogelijk, zodat ze met plezier en energie hun werk kunnen doen. We zien vitaliteit als de kracht en energie waarmee collega's fysiek, mentaal en emotioneel in het leven en daarmee in het werk staan. Het gaat om een mix van aandacht voor zowel fysieke fitheid als voor psychische gezondheid.

Wat we al doen:

We ondersteunen collega's met verschillende interventies om hun vitaliteit te versterken:

- [Vitaal Inholland](#) (Sharepointpagina met aanbod, tips en interventies om vitaal thuis te kunnen werken).
- [Op weg naar hybride werken](#) (ter ondersteuning van teams om hybride werken vorm te geven).
- Vitaliteitsteams op locatie organiseren aanbod op maat. Dit financieren we vanuit DAM-gelden.
- We hebben [Gezondheidsbeleid](#) ontwikkeld met als pijlers veilig en gezond werken, gezondheidsbevordering en verzuim en re-integratie. Collega's konden gebruikmaken van een gratis en anonieme Health Check in 2022.
- [Plan van Aanpak Werkdruk](#): de uitvoering is een steeds terugkerend thema.
- We hebben een thuiswerkregeling en een arbochecklist ontwikkeld. Collega's hebben de mogelijkheid een thuiswerkplek in te richten die voldoet aan de arbowetgeving.

Wat we onder andere gaan doen:

- We gaan op doelgroepen gerichte keuzes maken in het aanbod rondom vitaliteit en gezondheid. Ook maken we ons Gezondheidsplatform beter vindbaar en laagdrempeliger in gebruik.
 - Studentwelzijn vraagt om medewerkerswelzijn. We gaan collega's bewust(er) maken van hun eigen gezondheid en welzijn en van het effect daarvan op hun werkprestaties. Naar aanleiding van de resultaten van de RI&E's en PSA ontwikkelen we een integraal preventiebeleid met maatregelen die leiden tot beperking van onderzochte gezondheidsrisico's per levensfase.
 - We onderzoeken met de domeinen in hoeverre nader beleid rondom hybride werken ondersteunend kan zijn om de vitaliteit van collega's te versterken.
 - We ondersteunen kennisuitwisseling onder leidinggevendenden over anders organiseren om samen antwoorden te formuleren op de werkdruk.
-



Veerkracht =

Hoe versterken we als organisatie onze ontwikkelkracht: de innovatiekracht die nodig is om onze ambities te kunnen realiseren in een continu veranderende context?

Onze ambitie: in 2027 is Inholland een veerkrachtige organisatie en hebben we ons vermogen om mee te bewegen in een complexe, sterk veranderende en onderling verbonden omgeving versterkt.

In een veerkrachtige organisatie voelen collega's zich veilig, gesteund en uitgenodigd om vanuit een diversiteit aan perspectieven van en met elkaar te leren en elkaar altijd te versterken. Daardoor kunnen zij en daarmee de organisatie uitdagingen aan, en ontstaat ontwikkelkracht. Veiligheid in al haar facetten, inclusiviteit en gezonde bedrijfsvoering van de organisatie zijn belangrijke ingrediënten om deze veerkracht te laten ontstaan.

Wat we al doen:

- De Taskforce Diversiteit heeft een visie met actiepunten ontwikkeld die bijdragen aan een inclusieve organisatie.
- Onze vertrouwenspersonen zijn beschikbaar voor die collega's die ongewenst gedrag ervaren binnen Inholland.
- In de pilot Leiderschapsontwikkeling is aandacht voor teamvorming, talentontwikkeling en gespreksvoering vanuit het perspectief van werken aan een lerende cultuur, aan een psychologisch veilige omgeving waar iedereen zich uitgenodigd voelt zijn of haar perspectief in te brengen.
- Eind 2022 is de Taskforce Toekomstbestendige organisatie van start gegaan. Die is gericht op een gezonde bedrijfsvoering en werkt aan een balans tussen financiën en formatie.
- Collega's zijn uitgedaagd om met en van elkaar te leren. We faciliteren een sterkere ontwikkelkracht, zowel met de landelijke leergang als de Inholland-leergang Change agents bij onderwijsvernieuwing.

Wat we onder andere gaan doen:

- De visie op diversiteit biedt acties en interventies die bijdragen aan een inclusieve organisatie, onder andere gericht op de noodzaak van verbindend leiderschap. De acties uit de visie verweven we in ons HR-beleid en in het leiderschapstraject.
 - We bieden teams de gelegenheid zich te laten begeleiden door een teamcoach die expliciet werkt aan een grotere psychologische veiligheid in het team, met als doel dat collega's zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken, om een tegengeluid te laten horen, om een lastige vraag te stellen.
 - Met de werving van een extra interne vertrouwenspersoon is naast het curatieve aspect ook aandacht voor preventie op het gebied van ongewenst gedrag.
-

Organiseren in (lerende) netwerken =

Hoe zorgen we ervoor dat we ons zo organiseren dat zowel het reguliere werk doorgang vindt als dat er ruimte ontstaat voor ontwikkeling op strategische focuspunten?

Onze ambitie: in 2027 is Inholland een professionele leergemeenschap waarin we vanuit een sterke kwaliteitscultuur werken aan onderwijs en onderzoek. Netwerken zijn daarbij een organisatievorm om ontwikkelingsvraagstukken aan te gaan over de grenzen van domeinen en vakgebieden heen, waarbij het noodzakelijk is om experimenteer-, leer-, en kalibreerruimte te faciliteren.

Steeds meer liggen leren, werken en innoveren in elkaars verlengde en organiseren we dit vanuit teams, leergemeenschappen en netwerken. We bouwen aan een veilige leer- en werkcultuur waarin collega's zich erkend en herkend voelen en uitgedaagd worden hun talenten verder uit te bouwen.

Wat we al doen:

- We hebben ons taak- en werkverdelingsbeleid herzien en meer opengelaten.
- We werken al in meer of minder formele lerende netwerken rondom een grote diversiteit aan onderwerpen.
- We hebben gewerkt aan een versterkte kwaliteitscultuur, bijvoorbeeld door Teamfocus-trajecten waarin gewerkt is aan eigenaarschap en meer resultaatgerichte teams.
- Ons HR-beleid is erop gericht om de kwaliteitscultuur te versterken. Zo draagt onze nieuwe gesprekscyclus InGesprek bij aan een formatieve leercultuur.
- We bieden veranderkundige expertise aan opleidingen en domeinen.

Wat we onder andere gaan doen:

- Als we willen samenwerken aan vraagstukken, is het nodig dat onze collega's in ondersteunende functies zich ontwikkelen tot partner. Dat vraagt om zowel rolontwikkeling als om integraliteit van de advisering.
- We gaan oefenen om meer formele netwerken in de vorm van vijf 'cirkels' te organiseren en aan te sturen. Hierin werken we aan de focuspunten uit het Strategisch Plan. In dat proces leiden we collega's op die weer anderen kunnen begeleiden om te leren werken in netwerken.
- We bouwen mee aan een Centres for teaching and learning.



"Voor mij is een voorwaarde om mezelf te kunnen ontwikkelen, dat ik weet dat ik wordt gewaardeerd. Dat ik erkenning krijg en wordt betrokken bij zaken."



"Duurzame inzetbaarheid vraagt ook iets van ons als HR-professionals. We zouden moeten weten - of je nu centraal werkt of decentraal - wie waar goed in is. Hoe gaan we als HR-professionals meer breder op thema's samenwerken. Het gaat niet alleen om gezondheid, maar ook om talenten 'vinden' en die op de juiste plek weten in te zetten."



"In het Vitaal Inholland-project ben ik erachter gekomen hoeveel kennis we eigenlijk al in huis hebben. En wat we voor onze hogeschool kunnen benutten. We kunnen nog veel meer van elkaar leren."



HR-kompas en monitoring

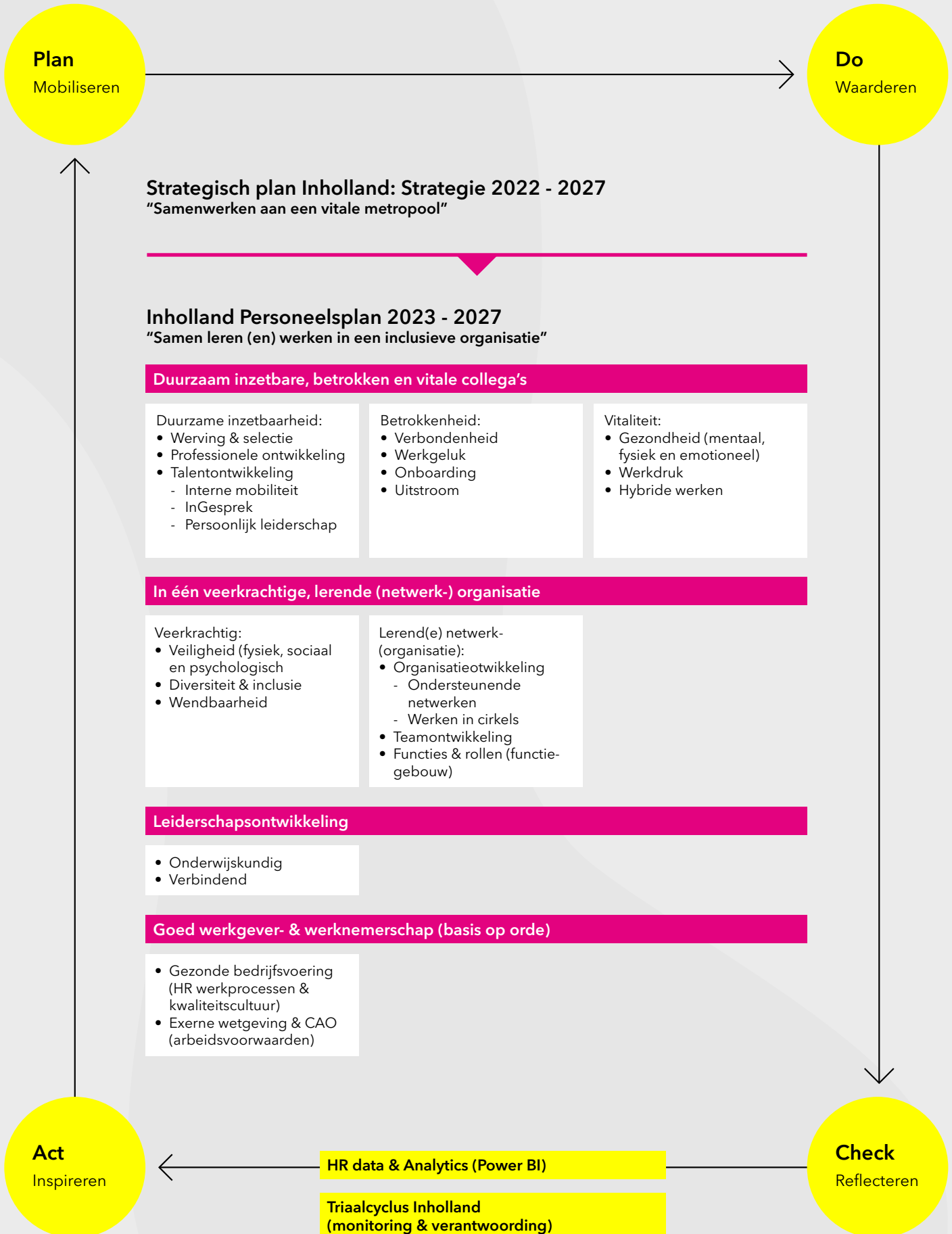
6.1 Koers houden op HR-thema's

Onderstaand figuur is ons HR-kompas 'Samen leren (en) werken in een inclusieve organisatie'. Hierin staan de thema's uit onze HR-beleidsagenda.

Qua werkwijze sluiten we aan bij de kwaliteitsvisie zoals beschreven in het Strategisch Plan. Dit betekent dat we de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) aanvullen met de IMWR-cyclus (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren). De IMWR-cyclus vertegenwoordigt de mens- of cultuurkant van het proces, en geeft ruimte aan de lerende organisatie om gezamenlijk een organisatiedoel na te streven. Vanuit deze visie stellen wij voor om een systematiek uit te werken waarbij een indicator geen Inholland-breed streefcijfer meer kent, maar dat er een bandbreedte komt waarbij de ondergrens de minimale basiskwaliteit weergeeft en de bovengrens het ambitieniveau van onze hogeschool. Zo geven we eenheden de kans om vanaf de huidige (specifieke) situatie, binnen die bandbreedte, een passende ambitie na te streven.

Aan de hand van dit kompas werken we in een separate notitie toe naar een helder overzicht van indicatoren die we de komende jaren gaan volgen om te toetsen of we op de juiste weg zitten in relatie tot de gestelde doelen. Dit doen we uiteraard in afstemming met de domeinen. Op deze manier werken we een werkwijze uit die aansluit bij de triaalcyclus van onze hogeschool.

HR beleidscyclus



6.2 Aan de slag vanuit ons principe 'Altijd elkaar versterken'

HR is van, voor en door iedereen. Iedereen draagt bij, vanuit de eigen rol, vanuit ieders eigenheid en daardoor vanuit een diversiteit aan perspectieven en input. Zo versterken we elkaar altijd. Ook hier zit het verschil in ons.

Een eerste vervolgstap is dat we komen tot een uitgewerkte HR-beleidsagenda gekoppeld aan een implementatieplan. We doen dit vanuit een intensieve samenwerking tussen al onze HR-professionals. We organiseren ons hierbij in netwerken rondom de HR-thema's op basis van expertise en interesse. Vanuit deze netwerken komen we tot betekenisvol en uitvoerbaar beleid.

Hierboven maakten we al melding van ons HR-kompas. Een tweede vervolgstap is dat we aan de hand van dit HR-kompas de voorgestelde systematiek inrichten om de voortgang op dit Inholland Personeelsplan te kunnen monitoren. Bij deze systematiek gaat het om (bij)sturing op ontwikkeling. Dat willen we ondersteunen. De focus ligt niet op verantwoording achteraf. Centraal staat dat we door middel van monitoring meer zicht krijgen op: doen we het juiste en heeft dit het gewenste effect? Om wendbaar te kunnen blijven zullen we aan de hand van evaluaties indicatoren bijstellen, verwijderen of toevoegen aan ons HR-kompas en gekoppelde monitoringsystematiek.

Een derde stap is dat domeinen en staven aan de slag gaan met een HR-werkagenda. Ze koppelen dit aan de eigen meerjarenvisie en beleidscyclus. Dit alles zal in lijn zijn met dit Inholland Personeelsplan.

Tot slot. Samen werken we aan duurzaam inzetbare, betrokken en vitale collega's in één veerkrachtige, lerende (netwerk)organisatie. Daar hebben we elkaar voor nodig: docenten, onderzoekers, ondersteuners en leidinggevendenden. We brengen daar onze eigen bijzondere talenten, eigenschappen, kennis, gezichtspunten en achtergronden mee. Zijn wie je bent is het startpunt. Want juist door onze verschillen ontstaat één krachtige hogeschool, één Inholland. Door elkaar te versterken komen we verder!

