

# **Beweeglijkheid in de personele planning hoger onderwijs**

**Paper t.b.v. de Nederlandse Arbeidsmarkt Dag**

**12 oktober 2017**

Auteur: Wim J F Berkers  
Senior beleidsadviseur arbeidszaken en organisatie  
Hogeschool Inholland  
Email: [Wim.Berkers@inholland.nl](mailto:Wim.Berkers@inholland.nl)  
Tel: 06 2111 5211  
De paper is geschreven op persoonlijke titel.

## Samenvatting

Na twee reorganisaties (2011-2013 en 2013-2015) heeft Inholland in 2016 het instellingsplan 'Durf te leren' gepresenteerd en is het strategisch personeelsplan 2016-2022 opgesteld. Bewegelijkheid is het sleutelbegrip om reorganisaties in de toekomst te voorkomen. Echter, reductie van de omvang van de formatie zet druk op de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Tijdens de reorganisaties is gebleken dat methoden uit publicaties over strategische personele planning onvoldoende steun bieden, omdat zij onvoldoende rekening houden met de kwalitatieve aspecten van de match tussen medewerker en werk. Als HR-professional is het lastig balanceren tussen de regels van het reorganiseren en het waarborgen van kwaliteit en continuïteit. Inholland heeft een plan van aanpak ontwikkeld dat recht doet aan de aard van het beroepsonderwijs. Het uitgangspunt is dat de vier 'puzzelstukjes' in één samenhang worden gebracht (bekostiging gekoppeld aan studentenaantallen, curriculumopbouw, de huidige personele samenstelling en de te hanteren personeelsinstrumenten). Het portfolio en curriculum worden in balans gebracht met de missie en visie van de organisatie én met de bekostigingssystematiek. Dan wordt vanuit het curriculum de 'expertisekaart' opgesteld om de benodigde kwantitatieve als kwalitatieve behoefte aan personeel in kaart te brengen. Vervolgens wordt deze naast de talentescan (personele schouw) gelegd, waarmee de frictie niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief zichtbaar wordt. Tot slot wordt gekozen voor die personeelsinstrumenten die de gewenste situatie realiseren met optimale flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid. Mijn presentatie handelt over dit proces om te komen tot een proactieve personele planning geschikt voor het hoger onderwijs waardoor reorganisaties worden voorkomen.

## 1. Lessen van het verleden

In de periode tussen 2011 en 2015 kende Inholland twee grote reorganisaties. De aanleiding hiertoe is wellicht bekend als 'de diplomafraude'. Van fraude was uiteindelijk geen sprake. Wel werd duidelijk dat bij de betreffende opleiding het afstudeerproces van langstudeerders niet goed verliep waardoor er geen waarborg was op het eindniveau van het diploma. De conclusie was dat het bestuur bij deze opleiding niet in control was. De berichtgeving hierover had dramatische gevolgen voor de hogeschool, namelijk een terugloop van het aantal ingeschreven studenten van ongeveer 35%. Daarnaast moest er veel tijd, geld en energie gestoken worden in onderzoek of bij de andere opleidingen de zaken op orde waren. Gelukkig was dat wel het geval bij het merendeel van de opleidingen. Bij een viertal opleidingen was er sprake van twijfel en startte een verbetertraject.

De terugloop in het aantal studenten leidde tot grote financiële problemen voor de instelling. Een reorganisatie was noodzakelijk om de inkomsten en de uitgaven in balans te krijgen. De eerste reorganisatie (2011 -2013) betekende een reductie in de materiële uitgaven en een personeelsreductie van 470 fte op een totaal personeelsbestand van 2320 fte. Het grootste deel (400 fte) werd gerealiseerd bij de ondersteunende diensten. Met gericht HR-beleid vond dit plaats nagenoeg zonder gedwongen ontslag van medewerkers in vaste dienst. Bij het onderwijsgevende

personeel (OP) werd de reductie van 70 fte gerealiseerd door vrijwillig vertrek met behulp van een aantrekkelijke vertrekpremie en andere faciliteiten.

De terugloop in de formatie voor het OP bracht een nieuw vraagstuk. Enerzijds waren er medewerkers vertrokken die eigenlijk niet gemist konden worden. Er moesten vacatures gesteld worden, terwijl daar geen formatieruimte voor was. Anderzijds waren er medewerkers gebleven, waarvoor Inholland geen passend werk had. Deze groep medewerkers kon Inholland niet ontslaan en daarmee financiële middelen vrij maken voor het aantrekken van de noodzakelijke nieuwe medewerkers. In het sociaal plan waren hier geen afspraken over gemaakt. Wel mocht Inholland, door middel van vrijwillige maatregelen en faciliteiten, deze groep motiveren zich te bewegen naar ander werk binnen of buiten de hogeschool. De groep 'mismatchers' was hiermee geboren. In de praktijk bleek het ingewikkeld deze groep docenten te bewegen tot mobiliteit.

De eerste reorganisatie loste de financiële problemen onvoldoende op waardoor een tweede reorganisatie onvermijdelijk werd. De grote uitdagingen waren: hoe het probleem van de mismatch te voorkomen en hoe krijg je medewerkers in beweging richting ander werk? Door niet alleen de kwantitatieve (financiële) boventaligheid maar ook de kwalitatieve boven- en ondertaligheid in kaart te brengen, werd een gecombineerde aanpak nagestreefd. Het doel was te reorganiseren met optimale waarborgen voor zowel de continuïteit als voor de kwaliteit van het onderwijs. In samenspraak met de Hogeschool Medezeggenschap Raad (HMR) en de vertegenwoordigers van de bonden in het lokaal cao-overleg is gezocht naar mogelijkheden dit doel te realiseren.

## 2. Dilemma's voor aanpak van de tweede reorganisatie

In het overleg met HMR en bonden moest een aantal dilemma's opgelost worden.

### 1. *Wel of niet reorganiseren volgens het reorganisatieprotocol van de cao-hbo?*

Veel hogescholen kiezen bij financiële problemen niet voor een reorganisatie. Dit geeft veel gedoe en men hoopt door natuurlijk verloop, herplaatsingen en individuele vaststellingsovereenkomsten de problemen op te lossen. Inholland heeft niet voor deze weg gekozen. Hiervoor waren de financiële problemen te groot. Tevens was binnen Inholland de ervaring dat zonder de mogelijkheid van gedwongen ontslag de kans op een groeiende kwalitatieve frictie (mismatch) groter werd en het feitelijke probleem vooruit werd geschoven. Inholland koos voor de koninklijke weg door volgens het reorganisatieprotocol te werken. De goede relatie met HMR en bonden gaf het bestuur het vertrouwen dat het een begaanbare weg was.

Door te kiezen voor een formele reorganisatie waren alternatieven, min of meer uitgesloten, zoals:

- Het LIFO-systeem.
- De 'kaasschaafmethode'
- Geen afspiegeling naar leeftijd.
- Tijdelijke krachten, die op inhoudelijke kwaliteiten waren binnen gekomen, tijdens de reorganisatie vasthouden om reden van continuïteit en kwaliteit.
- Afvloeien op basis van beoordelingen over het individueel functioneren.
- Een snelle, goedkope en vereenvoudigde procedure van herziening, intern bezwaar en extern beroep.

*2. Wat is de organisatorische eenheid voor het vaststellen en oplossen van de boventaligheid?*

Een ander vraagstuk was: wat is de organisatorische eenheid waarbinnen de boventaligheid vastgesteld en opgelost wordt? Is dat de afzonderlijke opleiding per locatie (wij noemen dat Croho<sup>1</sup> Locatie Combinatie), of de opleiding over alle locaties, het cluster van meerdere verwante opleidingen, het domein (faculteit) of de hogeschool als geheel. Niet alle onderwijseenheden hadden in gelijke mate te maken met een terugloop van studenten. Ook waren er grote verschillen in de kwalitatieve frictie. Inholland had de voorkeur voor de kleinst mogelijke eenheid, de bonden voor de grootst mogelijke eenheid. Zij vonden dat de oplossing op een hoger niveau gevonden moest worden, zodat er meer herplaatsingsmogelijkheden ontstonden. De tussenoplossing werd: voor het OP de opleiding over alle locaties en voor het ondersteunend personeel de hogeschool als geheel.

*3. Uitgaan van bestaande functies van het functiegebouw Inholland of is er een alternatief?*

De bestaande wet- en regelgeving rond reorganisaties is niet ingesteld op organisaties die werken met generieke functiebeschrijvingen. Het ontslagbesluit neemt als uitgangspunt 'uitwisselbare functies'.

*"Artikel 13 Uitwisselbare functies (i.w. 1-7-2015)*

*1. Een functie is uitwisselbaar met een andere functie, indien: a. de functies vergelijkbaar zijn voor zover het betreft de inhoud van de functie, de voor de functie vereiste kennis, vaardigheden en competenties, en de tijdelijke of structurele aard van de functie; en b. het niveau van de functie en de bij de functie behorende beloning gelijkwaardig zijn.*

*2. De factoren, bedoeld in het eerste lid, worden in onderlinge samenhang beoordeeld."*

Kijkend naar de situatie van Inholland is de functietitel een onmogelijk uitgangspunt bij het bepalen van de afvloeiingsvolgorde. Inholland kent meer dan 80 opleidingen, met ieder een eigen opbouw

---

<sup>1</sup> Croho= centrale registratie opleiding hoger onderwijs

waarbij elk afzonderlijk onderwijsprogramma een specifieke invulling kent. Een invulling waar 'vak kennis' wordt aangeboden rekening houdend met de context van 'het beroep' waarvoor wordt opgeleid. Iedere hogeschool bepaalt zelf welke vereisten nodig zijn om een onderwijsprogramma bekwaam te kunnen uitvoeren. Een van de generieke functies van Inholland is die van 'docent'. De functiebeschrijving 'docent' kent geen specificatie naar het vak dat gegeven wordt. Zo kent Inholland niet de 'docent Engels' of de 'docent Wiskunde'. Hierdoor is uitwisselbaarheid naar functietitel (docent) niet vast te stellen. Het is evident dat het werk van de docent voor de vakken 'verpleegkundige vaardigheden' niet uitwisselbaar is met de docent voor het vak 'wiskunde' bij vliegtuigbouwkunde. Zelfs zijn de vakken 'corporate communicatie' in de opleiding communicatie wezenlijk anders dan de vakken 'communicatieve vaardigheden' bij verpleegkunde. Binnen de opleiding verpleegkunde zijn de 'medische vakken' niet hetzelfde als de vakken 'verpleegkundige vaardigheden'.

Achter de generieke functie van docent gaat een enorme scala aan specifieke deskundigheden schuil die niet uitwisselbaar zijn. Om dit vraagstuk op te lossen heeft Inholland het begrip 'expertise' ingevoerd en daarmee zoveel mogelijk aangesloten bij de definitie van uitwisselbare functie.

*Een expertise is de clustering van werkzaamheden waarvoor in de expertisekaart dezelfde vereisten naar opleiding en relevante (werk-)ervaring zijn vastgesteld om deze werkzaamheden op het gewenste niveau te kunnen uitvoeren. Verwante en samenhangende vakken in het curriculum zijn gebundeld in één expertise.*

Voorbeeld: binnen de opleiding HRM zijn de vakken organisatiekunde in het eerste jaar, de vakken instellingsvaardigheden in het tweede jaar, het derdejaars vak instellingsanalyse en het vak veranderkunde in het laatste jaar gebundeld in de expertise 'organisatiekunde'.

Op de eerste plaats is vereist dat de docent een masteropleiding heeft op het terrein van organisatiekunde. Een tweede vereiste is dat de docent minimaal 5 jaar werkervaring heeft op een afdeling HRM van een (middel-)grote arbeidsorganisatie.

*De expertisekaart geeft een overzicht van alle expertises die nodig zijn om de werkzaamheden van een opleiding of afdeling te kunnen uitvoeren.*

De expertisekaart kan gebruikt worden bij personele planning door de expertises te koppelen aan het aantal docenturen dat nodig is voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Zo kan de minimaal noodzakelijk formatie voor iedere expertise worden berekend. Dit kan afgezet worden tegen de omvang van de formatie van de docenten die deze expertise bezitten. Hiermee wordt de kwalitatieve frictie kwantitatief in kaart gebracht.

De werkzaamheden van een docent in het hbo bestaan niet alleen uit 'lesgeven in het eigen vak'. De onderwijsgevende taken bevatten de voorbereiding, de uitvoering en het nawerk van de contacten met studenten. Ook het ontwikkelen van onderwijs en toetsen vallen hieronder. Daarnaast is iedere docent ook inzetbaar op studieloopbaanbegeleiding, stagebegeleiding en afstudeerproject. Tevens wordt verwacht dat hij deelneemt aan het teamoverleg en (bij toerbeurt) zitting heeft in de opleidingscommissie, de examencommissie, de medezeggenschapsraad, de werkveldcommissie of participeert in een (hogeschool of sectoraal) project.

Inholland spreekt over 'generieke docententaken'. *Taken die in principe iedere docent moet kunnen uitvoeren. Deze taken zijn niet onderscheidend naar het principe van uitwisselbare werkzaamheden zoals bedoeld in het ontslagbesluit. Ze zijn wel noodzakelijk op het niveau van de docententeam als geheel. De generieke docententaken zijn evenredigheid verdeeld over de expertises naar het aandeel van de expertise in het curriculum. Zie als voorbeeld onderstaande tabel.*

Opleiding X locatie Amsterdam heeft op basis van het studentenaantal recht op een totale formatie van 6,02 fte. Dit zijn 10.000 docenturen. De opleiding kent vijf expertises en de verhouding tussen de onderwijsgevende taken en de generieke docententaken is 60% – 40%.

**Tabel 1 verdeling generieke docententaken over de expertises binnen een opleiding**

	Uren vakken expertise	% aandeel in curriculum	Uren generieke docententaken	Totaal docenturen	Fte
<b>Expertise 1</b>	1000	17%	680	1680	1.01
<b>Expertise 2</b>	1600	27%	1080	2680	1.61
<b>Expertise 3</b>	1200	20%	800	2000	1.20
<b>Expertise 4</b>	800	13%	520	1320	0.80
<b>Expertise 5</b>	1400	23%	920	2320	1.40
<b>totaal</b>	6000	100%	4000	10000	6.02

Een docententeam is integraal verantwoordelijk is voor alle activiteiten van het primair proces (onderwijs, onderzoek, projecten en contractactiviteiten). Dit is als volgt omschreven :

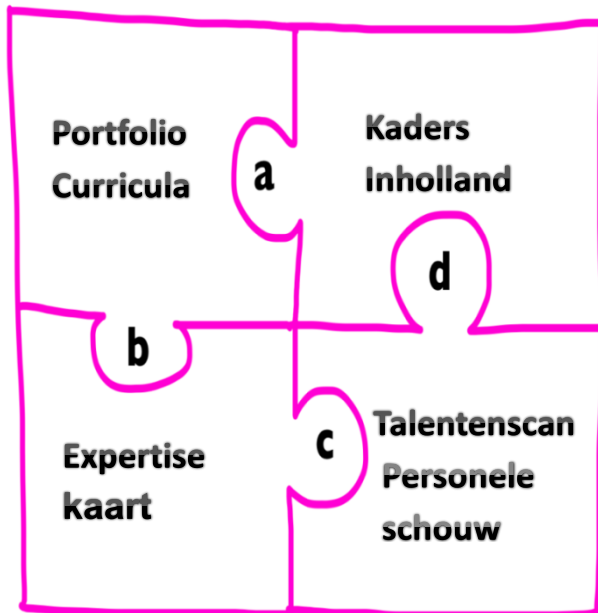
*“Onder het primair proces wordt in het Inhollandmodel verstaan alle werkzaamheden die nodig en noodzakelijk zijn voor het realiseren van de beoogde kwaliteit van onderwijs en onderzoek en contractactiviteiten zoals dat binnen de domeinen wordt uitgevoerd. (...) Als collectief wordt men verantwoordelijk voor het behalen van de gewenste resultaten bij de uitvoering van onderwijs en onderzoek en **alle** bijhorende werkzaamheden.”* (Hogeschool Inholland 2011, pagina 15)

4. *Kan Inholland de problemen oplossen binnen de bestaande opleidingen of moet Inholland stoppen met bepaalde opleidingen en nieuwe opleidingen starten (portfoliobeleid)?*

Naar aanleiding van de ontstane perikelen en een landelijke discussie over profilering van het hbo en het tegengaan van versnippering in het hoger onderwijs, bezon Inholland zich op haar portfolio. Er werd besloten achttien opleidingen of opleidingsvarianten op één of meerdere locaties op te heffen en twee nieuwe opleidingen te laten starten. Dit gaf als uitkomst dat voor de af te bouwen opleidingen wel personeel beschikbaar was, maar op termijn geen werk, en voor de nieuwe opleidingen wel werk maar geen personeel. De afbouw moest zorgvuldig plaatsvinden gezien de wettelijke zorgplicht van minimaal vijf jaar naar studenten. De afbouwopleidingen moeten vijf jaar voldoende gekwalificeerd personeel in dienst houden om aan die zorgplicht te kunnen voldoen. Tegelijkertijd zijn er voor de nieuw te starten opleidingen onvoldoende middelen om daar nieuw personeel aan te trekken. Door beide processen in de tijd te faseren en goed te onderzoeken welke expertises in de oude en nieuwe situatie vergelijkbaar waren en daar op te acteren is dit probleem aangepakt.

### **3. Puzzelstukjes voor een (meerjarig) formatieplan**

Nadat in de overleggen met HMR en bonden de contouren van de reorganisatie duidelijk waren kregen de opleidingen de opdracht te komen tot een formatieplan dat voldeed aan deze afspraken. Om te voorkomen dat Inholland medewerkers bleef behouden waar geen werk voor was en er voor te zorgen dat medewerkers bleven die hard nodig waren, moest Inholland scherp aangegeven aan welke mensen zij nu en in de toekomst behoefte had en in welke omvang. Voor de opleidingsmanagers die deze vraag moesten beantwoorden, heeft Inholland het proces om te komen tot een meerjarig formatieplan inzichtelijk gemaakt met het beeld van vier in elkaar grijpende puzzelstukjes.



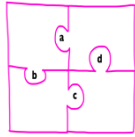
Figuur 1 de puzzelstukje van formatiebeleid

Het maken van een passend meerjarig formatieplan is een reflectie op vier elementen, die in samenhang beoordeeld worden.

- (Financiële en organisatorische) kaders van Inholland. Inholland kent het jaarlijkse beleidsdocument ‘Kaderbrief begroting’ waar, uitgaande van de missie en visie van Inholland, de Rijksbekostiging, de collegegelden, de projecten en andere inkomstenbronnen vertaald worden naar richtlijnen voor de opleidingen bij het opstellen van hun jaarlijks formatieplan. Kort gezegd: op hoeveel formatie (fte) kan men aanspraak maken passend bij het uitvoeren van de werkzaamheden om de doelstellingen van de organisatie te realiseren? De studentenaantallen en de prognoses daarvan spelen hier een prominente rol.
- Portfolio en Curricula. *Portfolio* is de keuze van de hogeschool welke opleidingen en opleidingsvarianten zij op welke locatie aanbiedt. Bij portfolio gaat het er om of voor een opleiding voldoende vraag is bij (potentiële) studenten en werkveld. En de vraag of de opleiding op die locatie robuust genoeg is om binnen de kaders ‘levensvatbaar’ zelfstandig te draaien. In sommige gevallen beslist de hogeschool ondanks dat een opleiding financieel niet kostendekkend is deze toch in stand te houden. Zij doet dat bijvoorbeeld uit traditie, maatschappelijke verantwoordelijkheid, imago en (levens)overtuiging. Andere opleidingen moeten dan inleveren om dit mogelijk te maken. Het bestuur maakt dus periodiek keuzes of zij een bepaalde opleiding in stand wil / kan houden en voor welke prijs.  
*Het curriculum* is het onderwijsprogramma dat studenten volgen voor het behalen van het diploma. De inrichting van een curriculum wordt bepaald door de wettelijke kaders hiervoor, de



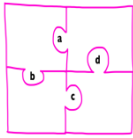
onderwijsvisie en de systematiek voor de interne verdeling van bekostiging (baten). Sturende elementen hierin zijn het aantal contacturen, de groepsgrootte, het aantal toetsen, het aantal herkansingen, de eisen aan de afstudeerbegeleiding enz..



De letter 'a' in figuur 1 geeft aan dat er een sterke wisselwerking is tussen de kaders en de curricula. Van de ene kant is het zaak om onderwijs aan te bieden dat haalbaar is binnen de financiële kaders van de kaderbrief. Van de andere kant heeft Inholland een breed portfolio met verschillende opleidingen waardoor het noodzakelijk is om, weliswaar binnen de parameters van de kaderbrief, door financieel maatwerk aan te sluiten bij de specifieke situatie van een opleiding.

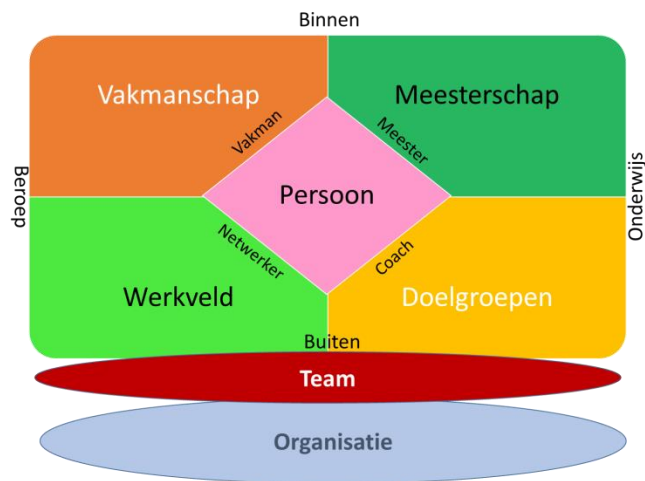
Voorbeelden:

- Het composieten lab van de technische opleidingen is een grote investering in apparatuur die niet bekostigd kan worden uit reguliere bekostiging van studenten. Ook lectoraten en contract activiteiten maken het wenselijk een dergelijke investering te doen.
  - De tweedegraads lerarenopleidingen zijn door de lage instroom van studenten, de stringente eisen van het ministerie van OC&W en het werkveld door Inholland niet kostenneutraal te organiseren. Gezien de behoefte van het werkveld en samenleving worden de opleidingen toch in stand gehouden.
  - een soortgelijke redenering is ook van toepassing op de imamopleiding. Er is maatschappelijke behoefte en de opleiding is in Nederland enig in zijn soort. Om ideologische en imago motieven wordt de opleiding aangeboden.
- 
- Expertisekaart. De expertisekaart is de vertaling van het gekozen curriculum naar de onderwijsprogramma's, zoals die beschreven staan in het Onderwijs en Examen Reglement (OER), en de daarbij horende uitvoerende onderwijsactiviteiten. Dit wordt berekend voor de opleiding op iedere locatie en voor het croho als geheel. In de expertisekaart wordt weergegeven hoeveel uren hiermee gepaard gaan en welke expertise nodig is om de genoemde onderwijsactiviteiten uit te voeren. Voor het maken van de expertisekaart is een format. In het format is een rekentool verwerkt dat de gewenste (docent-)uren per expertise per locatie uitrekent. De uitkomst hiervan wordt vergeleken met de beschikbare uren. De conclusie kan zijn boventalligheid of ondertalligheid in het totale croho en/of tussen de locaties. Bijvoorbeeld het probleem doet zich voor op één locatie. Ook kan blijken dat de omvang van één expertise tussen de locaties enorm kan verschillen.

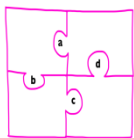


De letter 'b' in figuur 1 geeft aan dat er een wisselwerking is tussen het curriculum en de minimaal noodzakelijke expertise voor het uitvoeren van de werkzaamheden op het gewenste niveau. Dit in het licht van het totale eindresultaat. Het kan zijn dat bij het opstellen van de expertisekaart geconstateerd wordt dat er een verschuiving is tussen de expertises of dat er nieuwe expertises noodzakelijk zijn die niet eerder zijn aangegeven. Ook het omgekeerde is mogelijk. Gezien de gewenste verhouding tussen de expertises is een aanpassing van het curriculum mogelijk. Bijvoorbeeld de verhouding tussen de expertises 'theorie' en 'skills' komen niet overeen met de visie van de opleiding. Besloten kan worden dat in het curriculum recht te trekken.

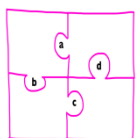
- Talentenscan. De talentenscan bekijkt of de kwalificaties en talenten van de aanwezige medewerkers aansluiten bij de expertises die nodig zijn. De talentenscan is gericht op de kwaliteiten en hiaten in kwaliteiten van de individuele medewerkers. De expertisekaart en talentenscan liggen in elkaars verlengde en kunnen samengevoegd worden tot één document. Met het instrument is de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan binnen Inholland. Dit is een vervolg op de personele schouw waar al langer mee gewerkt wordt bij Inholland. Aanvankelijk is gebruik gemaakt van het HR3P instrument zoals door Evers c.s. is ontwikkeld. Binnen Inholland is het instrument inmiddels een uitgebreid Excelbestand waar tal van gegevens over de medewerker in worden geregistreerd. Naast de drie p's (prestatie, potentie en portfolio), ook de personele gegevens over leeftijd, omvang fte, datum indiensttreding, opleiding, basiskwalificatie onderwijs, basiskwalificatie examinering. Vooral deze laatste elementen waren een verrijking waarmee een link gelegd kon worden met de expertises zoals hierboven beschreven. 'Prestatie' werd gekoppeld aan de resultaatgebieden van de functiebeschrijving. 'Potentie' werd gekoppeld aan de competenties van het functieniveau. Een belangrijkere uitbreiding waren de vijf elementen uit de *professionaliseringsmatrix*. Deze is ontwikkeld om de kwaliteit van de docenten te verbeteren. In dit proces was de conclusie dat niet alleen gekeken moet worden naar kwaliteit van de individuele docenten maar ook naar de kwaliteit van het team. Niet alle gewenste kwalificaties hoeven in elke docent te zitten, als ze maar voldoende aanwezig zijn op het niveau van het team. Hierbij zijn naast de 'persoon' vier punten genoemd waarop de kwaliteit zichtbaar wordt: vakmanschap, meesterschap, doelgroepen en werkveld.



Figuur 2 professionaliseringsmatrix



De letter 'c' in figuur 1 duidt op de wisselwerking tussen expertisekaart en talentenscan. Als je beide als het ware over elkaar legt krijg je een beeld van de 'zwarte' en 'witte' vlekken in de formatie. De zwarte vlekken zijn expertises waar een overformatie zit en de witte vlekken zijn de expertises die niet of onvoldoende aanwezig zijn. Er moet dan een plan van aanpak gemaakt worden om deze vlekken weg te werken. Beide vlekken kunnen voorkomen in een situatie waarin voor de croho als geheel financieel (kwantitatief) geen sprake is van boventaligheid. Er is voldoende formatie in huis om alle werkzaamheden uit te voeren. In feite is dan sprake van een kwalitatieve mismatch. De minimaal noodzakelijke expertise die nodig is om het onderwijs goed uit te voeren is in onvoldoende mate beschikbaar.



De letter 'd' in figuur 1 duidt tenslotte op de onderlinge relatie tussen de talentenscan en de organisatorische en financiële kaders van Inholland. Zo is het goed mogelijk dat, om de juiste mensen op expertises binnen te krijgen, de *functiemix* moet worden aangepast. Ook kan het zijn dat er onvoldoende gelden zijn om de gewenste scholingen voor een goede uitvoering van een expertise te realiseren.

Een voorbeeld:

Uit het accreditierapport blijkt dat in het curriculum te weinig vakken zijn met onderzoekaspecten en dat in de eindwerkstukken te weinig onderzoek wordt verwerkt. Besloten wordt dit op te lossen door meer docenten met een afgeronde onderzoeksmaster aan te trekken of zittende docenten deze te laten volgen, of een combi daarvan. Gezien het gewenste takenpakket van deze (nieuwe) docenten worden zij ingedeeld in de functie van docent 1 (schaal 12) en niet als docent 3 (schaal 10).

De personele kosten worden hierdoor 5% hoger waardoor er minder formatie / uren beschikbaar is. Alle zittende docenten een onderzoeksmaster laten volgen helpt ook niet. Dit past niet in het scholingsbudget en vraagt te veel tijd waardoor de continuïteit van het onderwijs in gevaar komt.

Functie	Was	Wordt
Lector en associated lector	5%	7%
Docent 1	25%	30%
Docent 2	35%	33%
Docent 3	30%	25%
Praktijkdocent	5%	5%

Tabel 2 functiemix van een opleiding

Het maken van formatieplan blijkt een circulair proces te zijn dat periodiek herhaald moet worden om tot een optimale afstemming tussen de onderdelen te komen. Helemaal zonder spanning zal het wel nooit zijn. Met het samenvoegen van de vier elementen ontstaat als het ware een foto van de situatie binnen en opleiding.

#### 4. Instellingsplan en strategisch personeelsplan 2016-2022

Na de moeilijke periode van de reorganisaties en vele andere veranderingen in de organisatie is met elan weer gekeken naar de toekomst van Inholland. Via een interactief proces binnen de organisatie is in 2016 het nieuwe instellingsplan 'Durf te leren' opgesteld.

*"Wij hebben geleerd van wat ons is overkomen. Wij gaan nu vol zelfvertrouwen voorwaarts in de wetenschap dat het hier niet stopt. Wij, de studenten en collega's, willen blijven leren. Van elkaar en van onze omgeving. Maar bovenal: leren is ook leuk, een inspirerende uitdaging. Dat is immers de essentie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Bovendien is de durf om te blijven leren noodzakelijk om een duurzame, gezonde en creatieve samenleving te verwezenlijken". 'Durf te leren' (Inholland 2016a pg. 5)*

In het instellingsplan staan ambities en plannen voor de periode 2016-2022. Daarbij wordt aangesloten bij de ambities van de Vereniging Hogescholen zoals weergegeven in de nota '#hbo2025; Wendbaar & Weerbaar, strategische visie hogescholen' (Vereniging Hogescholen 2015). Beide programma's laten zien dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden in de focus van human resources en organisatieontwikkeling. De titel van het strategisch programma van de Vereniging Hogescholen (toen nog HBO-raad geheten) in augustus 2009 luidde "Kwaliteit als opdracht". In het voorwoord schrijft de toenmalige voorzitter van de HBO-raad Doekle Terpstra:

*"(...) er was een rode draad in discussie en commentaren (op de green paper van het bestuur –wbe-): bewaak en stimuleer de kwaliteit! De kwaliteit van en de aansluiting op het voorbereidend onderwijs,*

*de kwaliteit van de studiebegeleiding, de kwaliteit van de onderwijsprogramma's, de kwaliteit van de medewerkers en de kwaliteit van de organisatie" (HBO-raad 2009 pg. 5).*

Het strategisch programma van 2015 heeft als titel '#HBO2025 wendbaar & weerbaar'. Hier is het belangrijkste adagium 'anticipeer tijdig op technologische en maatschappelijke vernieuwingen', want het is de rol van het hbo studenten op te leiden tot wendbare en weerbare professionals die de maatschappij van morgen nodig heeft. Het hbo kan dat alleen als zij zelf wendbaar en weerbaar is om duurzaam haar kwaliteitsaanspraken waar te maken. Dit sluit aan bij het advies van de Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid in haar rapport 'naar een lerende economie': Toon aanpassingsvermogen. De WRR pleit ervoor dat hogescholen zich ontwikkelen tot 'responsieve organisaties' met kennis van, en verbondenheid met de omgeving én het vermogen hierop te reageren.

Deze veranderingen in visie op de uitdaging van het hbo sluiten aan bij de ervaringen van Inholland en de lessen die zij heeft getrokken uit de voorgaande periode. De reorganisaties hebben balans gebracht in de inkomsten en de uitgaven. De noodzakelijke veranderingen in de organisatie en de manier van werken zijn aangebracht. Het voorkómen van reorganisaties is de beste voorwaarde om op lange termijn duurzaam de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Dit veronderstelt beweeglijkheid: een hogeschool die soepel en geruisloos inspeelt op de veranderingen zonder al te veel schokken. Medewerkers, die bereid zijn hun expertise bij te slijpen en aan te scherpen aan de veranderingen in het werkveld, onderwijs en in de studentenpopulatie. Bewegen zonder schade in de levens en carrières van studenten en medewerkers. Een meerjarige strategische personeelsplanning gaat daarbij helpen. Een planning waar de kwaliteitsdoelstellingen voortdurend worden aangepast aan de ontwikkelingen in de samenleving, de werkvelden, de studentenpopulatie, de wetgeving en de technologie. Een planning waarmee processen en systemen tijdig worden veranderd om in te spelen op de actuele vraag. Een planning dat het personeel meeneemt, door hen optimaal te faciliteren in hun ontwikkeling. Door ruimte te bieden voor de ambities van de medewerker, voor zover en zolang deze parallel loopt aan de ambities en strategische doelen van de organisatie.

*"Beweeglijkheid moet daarom een constante worden binnen ons onderwijs en dient ook als zodanig geformuleerd te worden in de managementopdracht. Het gaat erom dat individuele medewerkers, teams en de organisatie kunnen meebewegen met externe en interne ontwikkelingen. Alleen dan blijven kwaliteit, ontwikkel- en innovatiekracht en dus de vitaliteit van de organisatie op peil en is Inholland werkelijk in staat haar studenten toekomstgericht onderwijs te bieden. Stilstaan is funest."* (Inholland 2016b pg 7).

Beweeglijkheid ontstaat niet vanzelf, maar moet gecreëerd worden. Dit betekent zowel het activeren van de beweeglijkheid van de organisatie, als het vergroten van de beweeglijkheid van de teams en het stimuleren en faciliteren van de beweeglijkheid van medewerkers. Wil Inholland beweeglijk

blijven en reorganisaties in de toekomst voorkomen, dan is permanente aandacht voor mobiliteit een voorwaarde en dat kan alleen als het planmatig en procesmatig wordt aangepakt. Een aanpak waar kwantiteit en kwaliteit hand in hand gaan. In het strategische personeelsplan 2016-2022 worden hiertoe twee expliciete activiteiten geformuleerd:

**1. “Integrale analyse**

Ten behoeve van een integrale analyse nodigt het CvB de domeinen, opleidingen en stafafdelingen uit om een strategische personeelsplanning te maken, waarin de meerjarige verwachtingen en ontwikkelingen gekoppeld worden aan de kwantitatieve en kwalitatieve eisen die het betreffende domein stelt aan haar personeelsbestand. Deze personeelsplanning is mede gebaseerd op portfoliomanagement (inclusief studentenaantallen en bestaansrecht van de opleiding in de markt), de expertisekaart van de opleiding en/of het team en de talentescan van de individuele medewerkers. Op deze manier ontstaat een duidelijk beeld van waar de lacunes zitten en welke beweeglijkheid het management moet organiseren.

**2. Meerdimensionale aanpak voor kwalitatieve en kwantitatieve spanningsvelden**

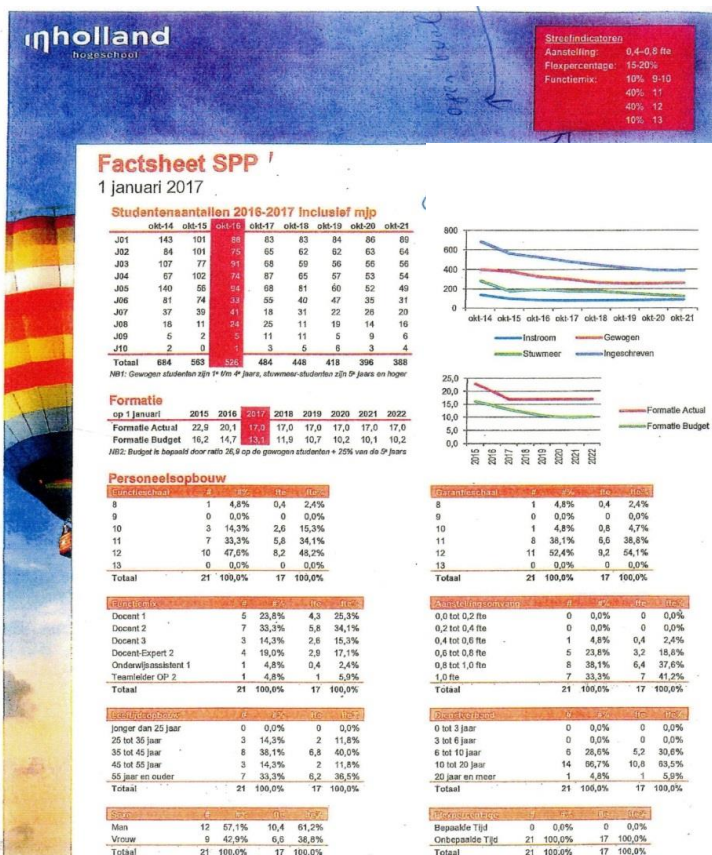
Het primaat voor het oplossen van de lacunes en fricties ligt bij de domeinen, opleidingen en stafafdelingen. Zij krijgen de ruimte om binnen de centrale kaders een aanpak te kiezen die passend is voor hun specifieke situatie. Zij formuleren daarbij hun doelstellingen, hun behoefte aan ondersteuning, middelen en hulp en rapporteren open en transparant over de resultaten. Dit zal moeten leiden tot inzet van een intelligente mix van invalshoeken en instrumenten.” (Inholland 2016b pg 14 en 15).

**Dashboard**

Inholland is drukdoende deze acties uit te voeren. Zo ligt er een opzet van een teamdashboard waarin zichtbaar wordt wat de streefdoelen zijn t.a.v. de personele samenstelling. Dit gerelateerde

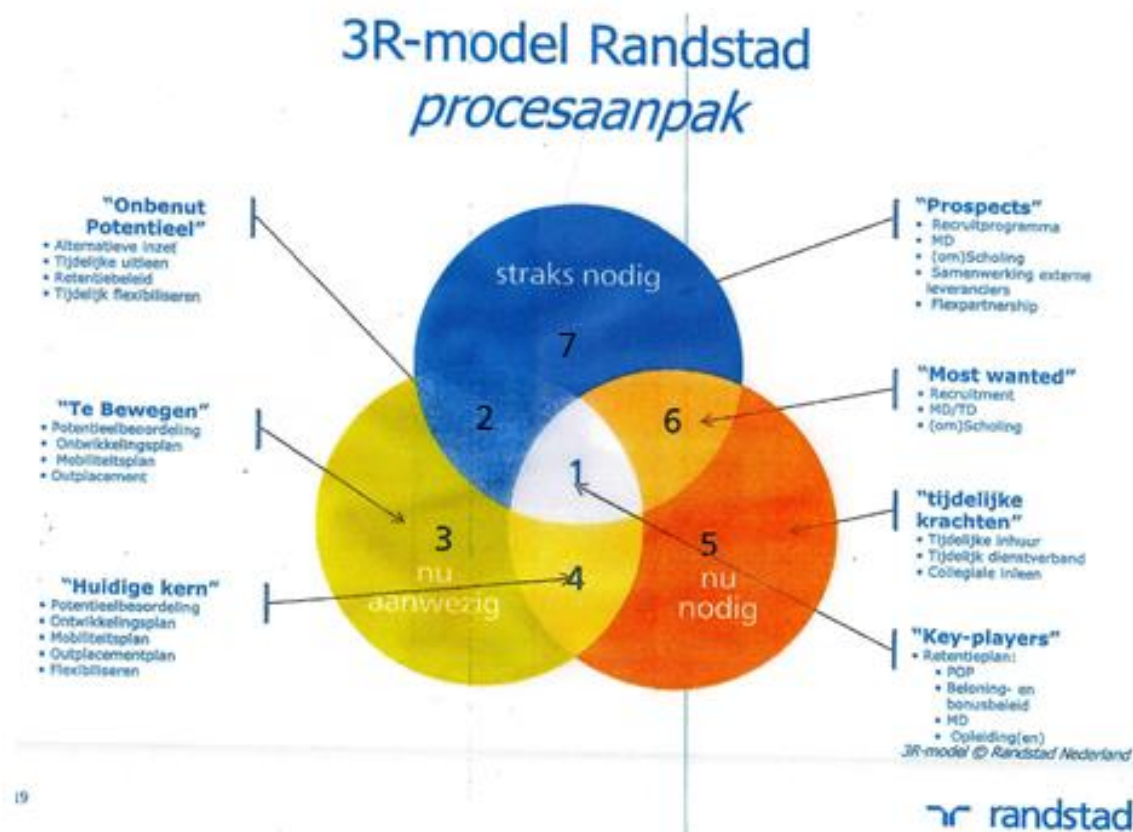
teamdashboard wil Inholland koppelen aan de expertisekaarten. Op die manier wordt de behoefte aan personeel kwalitatief uitgedrukt in de benodigde kwalificaties, vaardigheden en werkervaring. Hierbij wordt zowel op persoonsniveau als op teamniveau gekeken. Het doel is dat hiermee op een gebruikersvriendelijk manier scenario-ontwikkeling mogelijk wordt. Dat een teamleider kan zien wat de effecten op korte en langere termijn zijn als hij een bepaalde interventie pleegt. Hierdoor wordt sturing makkelijker en beter en worden onverantwoorde risico's vermeden.

**Figuur 3 aanzet tot een teamdashboard**



## Talentscan 2.0

Parallel daaraan is Inholland bezig de talentescan opnieuw in te richten. Naast de koppeling met de eerder genoemde professionaliseringsmatrix wordt het ook verbonden met het teamfunctioneren. Vervolgens willen we het verdiepen met 'het 3 Resources-model' (R3-model) van Randstad. In het R3-model wordt de personele behoefte ingedeeld in zeven groepen die in het kader van arbeidsmarktpolitiek ieder een eigen benadering vragen en waar andere HR-instrumenten moeten worden ingezet om de groep effectief daar te krijgen waar wenselijk. Zie onderstaand figuur.



Figuur 4 R-3 model Randstad

Door de koppeling met het R3 model van Randstad kan ook het tweede actiepunt vormgegeven worden: een meerdimensionale aanpak van de kwalitatieve en kwantitatieve frictie. Afhankelijk van de analyse en het spelen met oplossingen met behulp van het scenario model kan de leidinggevende een beslissing nemen over de richting waarin de oplossing het beste gezocht kan worden. Soms bestaat dat uit professionaliseringsactiviteiten, een andere keer door gerichte werving en selectie op een bepaalde expertise en in een andere geval een gericht outplacementtraject in een bepaalde expertise. De leidinggevende krijgt de ruimte om binnen de centrale kaders een aanpak te kiezen die passend is in de specifieke situatie. Hij formuleert de doelstellingen, de behoefte aan ondersteuning

en middelen en rapporteert open en transparant over het resultaat. Op deze manier probeert Inholland te komen tot een inzet van een intelligente mix van invalshoeken en instrumenten.

## 5. Afsluiting

De reorganisaties hebben Inholland gedwongen nieuwe wegen te verkennen en instrumenten te ontwikkelen om de match in formatie niet alleen op kwantiteit, maar ook op kwaliteit te kunnen maken. De uitdaging is nu om deze instrumenten in te bedden in de dagelijkse praktijk van zowel de lijn (leiderschap) als de ondersteuning/staf (HR). Door wendbaar, beweeglijk en responsief te zijn wordt de organisatie weerbaar en is de kans klein dat Inholland nog een keer in een dergelijke situatie terecht komt.

## Nawoord

In het beleidswerk is zelden de tijd en de gelegenheid een paper te schrijven waarin gereflecteerd wordt op de eigen praktijk vanuit de eigen beleving en de theorie van het vak. Mij was dit niet gelukt zonder de stimulans van mijn leidinggevende. Dank ben ik verschuldigd aan mijn collega's die samen met mij de beschreven processen hebben doorlopen en daarin steeds kritisch hebben meegedacht hoe we de reorganisaties en uitvoering SPP ter hand konden nemen. Ook speciale dank voor mijn dochter Hannah die mij vanuit haar promotieonderzoek op het terrein van HR prikkelde een bijdrage te leveren aan de NAD van 2017. Inez Jeunhomme en Marieke van den Berg hebben de concepten kritisch gelezen en hun feedback hielp enorm de juiste vorm en formuleringen te vinden. Daarvoor mijn dank. Tenslotte dank aan Karin Bennis zonder wie ik sowieso niet aan dit paper was begonnen. Ik ben dankbaar voor de ruimte die zij mij geeft in ons samenleven.

## Literatuur:

- Evers, Dr. Gerard H.M. (2014). *Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak*. Vakmedianet.
- HBO-raad (2009). *Kwaliteit als opdracht*. Den Haag. Eigen beheer HBO-raad.
- Hogeschool Inholland (2012a). *Herontwerp Inholland*. Den Haag. Eigen beheer Inholland.
- Hogeschool Inholland (2016a). *Durf te leren. Instellingsplan 2016 – 2022*. Den Haag. Eigen beheer Inholland.
- Hogeschool Inholland (2016b). *Strategische Personeelsplan 2016 – 2022*. Den Haag. Eigen beheer Inholland.
- Nillesen, Rick (Randstad). *Met beweging richting beweging. Strategische personeelsplanning*. Hand-out van de presentatie op studiedag Inholland 2 juni 2017.
- Vereniging Hogescholen (2015). *'#HBO2025 wendbaar & weerbaar'*. Den Haag. Eigen beheer Vereniging Hogescholen. Binnengehaald op 6-9-2017 van



<http://www.vereniginghogescholen.nl/kennisbank/vereniging-hogescholen/artikelen/strategische-visie-hbo2025-wendbaar-weerbaar>

- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2013) 'Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland'. Amsterdam University Press. Binnengehaald 6-9-2017 van <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2013/11/04/naar-een-lerende-economie>
- Rijksoverheid, ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2011). Kwaliteit in verscheidenheid. Strategische Agenda Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap. Binnengehaald 6-9-2017 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/07/01/kwaliteit-in-verscheidenheid>