

# FONTYS FOCUS PERSONEEL & ORGANISATIE

Het verbinden en ontwikkelen van studenten, medewerkers en de maatschappij

DENK  
GROTER



## VOORWOORD

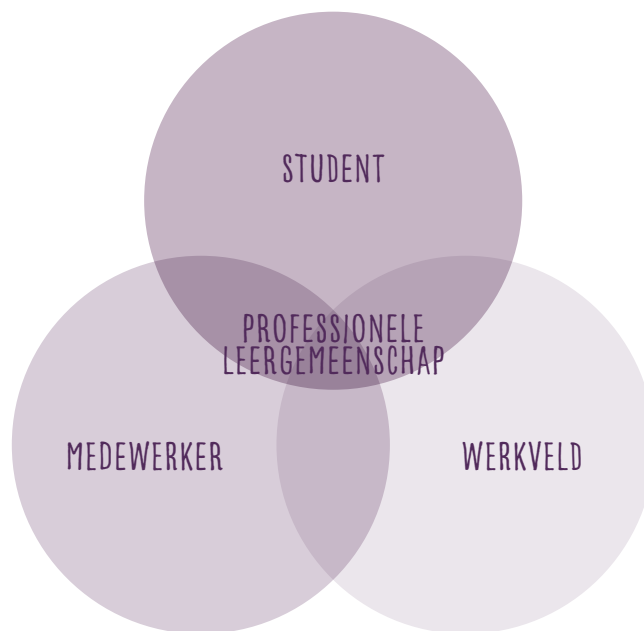
De komende jaren zijn er flinke ambities te realiseren binnen het hoger onderwijs. De snelheid en complexiteit waarmee vernieuwingen in producten, processen en diensten gepaard gaan, stellen steeds hogere eisen aan professionals en daarmee aan ons onderwijs. Ontwikkelingen als een leven lang leren, globalisering en de pluriformiteit van onze studenteninstroom zorgen ervoor dat we opnieuw stilstaan bij waar Fontys in 2020 wil staan en welke ontwikkeldoelstellingen we willen bereiken. Deze zijn benoemd in het instellingsplan 'Fontys Focus 2020'.

Fontys heeft een heldere maatschappelijke opdracht: het bieden van inspirerend, uitdagend en hoogwaardig hoger beroepsonderwijs én het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek dat betekenisvol is voor de samenleving. Daar hebben we kwalitatief goede medewerkers voor nodig die samenwerken met studenten en het werkveld in een learning community.

De 'Fontys Focus Personeel & Organisatie' is tot stand gekomen op basis van gesprekken<sup>1</sup> met docenten, ondersteunend personeel, teamleiders en een afvaardiging van de Centrale medezeggenschapsraad. In nauwe samenspraak met directeurs uit de commissie personeel is bijgaande visie geformuleerd die antwoord geeft op de vraag hoe we de ontwikkeldoelstellingen uit Fontys Focus 2020 - die gericht zijn op de kwaliteit van medewerkers en de organisatie - willen invullen.

Een visie die breed gedragen wordt, kan ons veel brengen. Het biedt focus en geeft samenhang aan: wat is ons gezamenlijk uitgangspunt en waar willen we als Fontys gezamenlijk op investeren, wat doen we wel en wat doen we niet op het gebied van Personeel & Organisatie? En het zijn handvatten en bouwstenen die ons in staat stellen om de ambities te vertalen binnen onze eigen context.

We zijn ook realistisch; in dit document zijn *visie en ambities* beschreven. Ze geven een eerste voorzet t.a.v. waar we **voor staan** en waar we voor **gaan** als organisatie. We hebben deze ambities nog niet (volledig) bereikt, dat weten we. Maar we spannen ons iedere dag in om hierin stappen te maken en dáár mag je ons als organisatie op aanspreken.



<sup>1</sup> Zie ook paragraaf 'inspiratiebronnen'.



# MISSIE

Fontys is de grootste publieke kennisinstelling van het zuiden. Met meer dan 100 opleidingen op bijna alle vakgebieden hebben we een grote impact op de samenleving in de regio. 4.500 medewerkers zorgen met veel betrokkenheid voor het opleiden van de 44.000 studenten tot de professionals van de toekomst.

De opdracht die we<sup>2</sup> ons stellen, bestaat uit twee elementen (Fontys Focus 2020):

1. Wij bieden studenten het vooruitzicht, dat ze hun eigen talenten ontdekken en zich optimaal op eigen wijze ontwikkelen tot startbekwame professionals die maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen, bijdragen aan innovaties in hun werkveld én die zich blijvend ontwikkelen. Studenten en het werkveld zien wij daarbij als serieuze en gelijkwaardige gesprekspartner en niet als klant. De kern van onderwijs is kwalificatie (wat moet ik kunnen, welke kennis, vaardigheden en houding heb ik nodig om in de toekomstige beroepspraktijk op hbo-niveau te kunnen handelen?), socialisatie (hoe gedraag ik mij in mijn beroepspraktijk, welke houding en welk gedrag worden van mij verwacht in de toekomstige beroepspraktijk?) en persoonsvorming (wat zijn mijn waarden en normen en hoe verhoud ik mij tot de wereld om mij heen?).
2. Wij werken aan innovaties in het werkveld op thema's die er voor de regio toe doen. Wij werken daarbij samen met overheid, instellingen en (internationale) bedrijven aan onderzoek en ontwikkeling ten behoeve van innovatie in de regio en investeren in het ecosysteem waarbinnen studenten en werknemers zich kunnen (blijven) professionaliseren.

In onze opdracht is talentontwikkeling van studenten en medewerkers onlosmakelijk verbonden met vernieuwing en innovaties in het werkveld. Onderwijs en onderzoek vormen daarbij - binnen de context van de beroepspraktijk - het geïntegreerde primaire proces van onze kennisinstelling.

2 In dit document wordt de term 'we' gebruikt. Daarmee bedoelen we alle Fontysmedewerkers; zowel onderwijsgevend als onderwijsondersteunend personeel, tenzij anders vermeld.

Om deze missie te realiseren, hebben we twee ambities geformuleerd.

## **Ambitie 1: We zijn een professionele leergemeenschap; 'practise what you teach'**

Het realiseren van onze Fontys-missie vraagt van ons dat we de juiste kennis, houding en vaardigheden in huis hebben. 'Practise what you teach' is ons adagium. We willen de student 'voorleven' wat het is om professional te zijn: door te blijven ontwikkelen, onze talenten te benutten, samen te werken, kennis te delen, en samen te reflecteren op het verbeteren van het werk. Dit draagt bij aan het realiseren van een professionele leergemeenschap waarin studenten, docenten, onderwijsondersteunend personeel en het werkveld zich optimaal ontwikkelen en innoveren.

## **Ambitie 2: We zijn een innovatieve organisatie**

Het realiseren van onze missie vraagt om nieuwe samenwerkingsvormen tussen medewerkers onderling en tussen docent, student en het werkveld. Een vorm van organiseren die past bij onze onderwijsvisie en ons als medewerkers uitdaagt en motiveert. Een organisatie die soepel loopt en snel weet in te spelen op ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappij. Waar we van en met elkaar leren om onderwijs en onderzoek continu te verbeteren. Hierbij reflecteren wij kritisch op onze werkwijze, onze resultaten en leren daarvan als organisatie. Wij stimuleren om te experimenteren; wij creëren en onderzoeken onze ontwikkelingsvragen als integraal onderdeel van het werken.

## **Fontys Focus 2020. Wat willen we concreet zien?**

MEDEWERKERS EN WERKVELD ONDERSTEUNEN STUDENTEN OM HUN TALENT TE ONTDEKKEN EN TE ONTWIKKELLEN EN HUN TALENT ALS PROFESSIONAL TE ONTPLOOIJEN.



MEDEWERKERS, STUDENTEN EN WERKVELD WERKEN SAMEN AAN INNOVATIES OP MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN.

## UITWERKING AMBITIE 1: WE ZIJN EEN PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP:

### ‘PRACTISE WHAT YOU TEACH’

Onderwijs is mensenwerk. De kwaliteit van ons als medewerkers is van belang om onze missie te bereiken. We willen studenten opleiden, we willen bijdragen aan innovaties in het werkveld en we willen zorgen voor een goede onderwijsorganisatie. Dat alles vraagt om de juiste kennis, houding en vaardigheden, van docenten, onderzoekers, lectoren en onderwijsondersteunend personeel nu en in de toekomst.

#### **A. We hebben de juiste kennis, houding en vaardigheden om ons werk goed te doen**

Vertalen we dit naar de kennis, houding en vaardigheden die nodig zijn, dan zijn vier elementen van belang. Deze elementen (met uitzondering van meesterschap) gelden voor **alle medewerkers**, zowel Onderwijzend Personeel als Onderwijsondersteunend Personeel.

Dit roept de vraag op: vinden we dat alle collega's binnen het team alle kennis, houding en vaardigheden op topniveau moet laten zien? Het antwoord daarop is: nee. Iedere collega heeft zijn eigen unieke talenten en iedereen mag expertise ontwikkelen en uitblinken in één of meer elementen. Zolang iedereen wél een basisniveau heeft en de verschillende elementen binnen het team in balans zijn.

“

***Onze studenten worden uitgedaagd de regio te ontdekken en in contact te treden met bedrijven in de omgeving. Andersom daagt Fontys bedrijven uit om samen met studenten aan onderzoek te werken en tot innovaties te komen.***

*Mariska van der Giessen, lector  
Fontys International Business School*

”



## WE STAAN VOOR VAKMANSCHAP

- We zijn (hoogopgeleide) vakmensen, met ruime ervaring in ons vakgebied.
- We hebben up to date kennis van ons vakgebied en weten welke nieuwe ontwikkelingen er spelen.
- Specifiek voor ons als docenten geldt, dat we onze strepen hebben verdiend in de praktijk. Wij werken nauw samen met nationale en internationale partners aan innovaties in het werkveld.

## WE STAAN VOOR MEESTERSCHAP (ALLEEN VOOR DOCENTEN)

- Docenten hebben voldoende kennis en vaardigheden op het gebied van didactiek/toetsen, mediawijsheid en onderzoek. Zodoende kunnen we onze kennis goed en inspirerend overbrengen en een bijdrage leveren aan ontwikkelingen in het werkveld.
- Docenten hebben vaardigheden en tools in huis om studenten te coachen en ondersteunen om hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen binnen de context van hun opleiding (studieloopbaanbegeleiding).

## WIJ ZIJN LERENDE PROFESSIONALS

We leven 'voor' wat het is om een professional te zijn:

- We zijn gericht op het systematisch reflecteren op en verbeteren van het werk.
- We willen en kunnen samenwerken binnen een team en delen kennis en kunde met collega's en het werkveld. We geven en ontvangen feedback.
- We kijken verder dan ons eigen vakgebied.
- We willen en kunnen bijdragen aan ontwikkelingen van ons team/instituut/Fontys.
- We zijn initiatiefrijk, zelfstandig en innovatief.

## WE LATEN PERSOONLIJK LEIDERSCHAP ZIEN

Persoonsvorming vinden we bij studenten van belang. Daarom laten we zelf ook persoonlijk leiderschap zien:

- We hebben een passie voor het werken in de onderwijssector en zorgen ervoor dat we geïnspireerd blijven.
- We kennen onze talenten en drijfveren, maken ze zichtbaar en zetten ze in.
- We nemen verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van onze talenten en onze loopbaan.
- We doen dat op een manier waarop we vitaal en duurzaam inzetbaar blijven.

## **B. We zijn eigenaar van onze eigen kwaliteit, ontwikkeling, loopbaan en vitaliteit**

Permanent leren is van belang voor de continuïteit en innovatiekracht van elke organisatie. Vanwege de dynamiek in kennis, werkveld en samenleving neemt de noodzaak voor ons als professional om permanent te leren alsmat toe. Ontwikkelen is dus van groot belang. Kwaliteit betekent enerzijds dat we voldoen aan de minimale eisen die aan ons beroep of onze functie worden gesteld (kennis, houding en vaardigheden). Deze eisen worden bepaald door de omgeving én door onze beroepsgroep zelf.

Daarnaast verwachten we van onze studenten dat ze feedback vragen en zich continu ontwikkelen. Ook wij als medewerkers blijven met collega's, onze leidinggevende, met studenten en het werkveld in gesprek over onze kwaliteit. Ook nemen we de verantwoordelijkheid voor het up to date houden van onze kennis, onze certificering, en leggen we verantwoording af richting het team en onze leidinggevende over onze kwaliteit en ontwikkeling als medewerker.

We zijn zelf aan zet om inzicht te krijgen in onze talenten en loopbaanwensen. We gaan in gesprek met ons team en onze leidinggevende om te zorgen voor voldoende motivatie, uitdaging en ontwikkelmogelijkheden nu en in de toekomst. Indien onze huidige functie onvoldoende uitdaging en ontwikkelmogelijkheid biedt, gaan we proactief op zoek naar een nieuwe functie binnen of buiten Fontys.

“

***Practise what you teach! Een belangrijke taak van onze docenten is het beste in een student naar boven halen. Om dat te kunnen moet je ook je eigen talenten kennen. Als docenten in hun kracht staan, komen ze in een flow, waarmee ze studenten kunnen inspireren en motiveren.***

*Lonneke Wilms, adviseur  
Centrum voor Loopbaan en Ontwikkeling*

”



## WAT KUN JE VAN FONTYS VERWACHTEN?

Iedereen heeft talenten. Fontys definieert talent als een individuele natuurlijke aanleg of kwaliteit. Iets waar we in aanleg goed in zijn en waar we energie van krijgen. Binnen Fontys kan iedere medewerker zijn eigen talenten maximaal ontwikkelen in lijn met de gekozen Fontys-strategie en wordt hierbij gefaciliteerd.<sup>3</sup> Denk daarbij aan de budgetten voor professionalisering, uren die besteed kunnen worden aan duurzame inzetbaarheid, studiedagen, het trainingsaanbod en het aanbod aan coaching en loopbaanbegeleiding voor medewerkers.

**Talentmanagement** staat voor een aanpak waarin teams onderzoeken wat de talenten van teamleden zijn, om daarna de taken, rollen en klussen binnen het team op zo'n manier te verdelen dat het werk optimaal wordt uitgevoerd én ieders talent zo goed mogelijk wordt ingezet en ontwikkeld.

**Interne mobiliteit** is van belang voor de flexibiliteit en innovatiekracht van Fontys. Fontys zorgt ervoor dat vacatures en benoemingen transparant zijn en interne medewerkers voorrang krijgen op vacatures. Ook ondersteunt Fontys medewerkers in het verhelderen van hun talenten en loopbaanwensen en biedt Fontys ruime mogelijkheden in training en certificering, zoals de Fontys Kwalificatie Onderwijs. Bij het bereiken van onze doelen is het onze wens om zo veel mogelijk gebruik te maken van de talenten van onze interne Fontysmedewerkers.

**Vitaliteit en werkdruk** is een aandachtspunt binnen Fontys. Het werken binnen het onderwijs is veeleisend. Voor alle leeftijdsgroepen binnen Fontys gelden andere uitdagingen en daar hebben we oog voor. Continue aandacht voor werkdruk, gezondheid- en energiemangement zorgt ervoor dat we vitaal zijn en blijven en ons optimaal kunnen inzetten voor studenten en collega's. Fontys stimuleert en faciliteert vitaliteit binnen de organisatie.

Van leidinggevendenden kunnen medewerkers verwachten dat zij hen stimuleren en faciliteren om hun talenten in te zetten en te ontwikkelen in het licht van de strategie van het instituut of dienst. Leidinggevende en medewerker gaan regelmatig in gesprek over werkomstandigheden en werkdruk en maken afspraken op maat om te zorgen voor inzetbaarheid van de medewerker nu en in de toekomst.

“

*Het beste uit jezelf halen om het beste uit je team te halen.*

”



## UITWERKING AMBITIE 2: EEN INNOVATIEVE ORGANISATIE

Het realiseren van onze missie vraagt om nieuwe samenwerkingsvormen tussen medewerkers onderling en tussen docent, student en het werkveld. Een vorm van organiseren die aansluit bij talentgericht onderwijs, ons als medewerkers optimaal uitdaagt en motiveert en waarmee we snel kunnen inspelen op ontwikkelingen. Een omgeving die ons uitdaagt om continu te verbeteren en te innoveren. In deze omgeving en met deze ambitie past een innovatieve organisatievorm. Het werken in teams sluit daarbij aan.

### A. We werken in teams met een gezamenlijk doel

Er is veel onderzoek gedaan naar motivatie van medewerkers en het werken met teams. Uit het onderzoek van Daniel Pink (2010) blijkt dat professionals het meest gemotiveerd zijn:



Ook blijkt dat het werken in (onderwijs)teams de volgende voordelen heeft ten opzichte van individueel werken:

- De **effectiviteit van het onderwijs** vergroot als docenten werken volgens dezelfde (onderwijs)visie en hun aanpak op elkaar afstemmen.
- Door de verantwoordelijkheid en de bevoegdheid voor één 'brok onderwijs' neer te leggen bij een team professionals, wordt de mogelijkheid om **in te spelen op de specifieke behoeften en talenten** van studenten sterk vergroot.
- Het **leervermogen** van medewerkers vergroot, doordat ze niet geïsoleerd optreden, maar met anderen in gesprek gaan over het werk. De kans dat prestaties verminderen is daarmee kleiner.

- We weten dat **lerende teams** een belangrijke schakel zijn in 'de lerende organisatie' en daarmee de wendbaarheid van een organisatie.
- Teams vergroten het **innovatief vermogen** doordat meer ideeën opborrelen. Ook zorgt de dialoog binnen een team er vaak voor dat ideeën beter en realistischer worden.

Om deze redenen geloven wij in het werken in teams. Echter, het samenwerken in teams mag nooit een doel an sich worden en te allen tijde, overal doorgevoerd worden. We vinden het van belang om goed te kijken naar 'de bedoeling' van het werk en de organisatiestructuur zo in te richten dat deze ondersteunend is. Daar waar het van belang is dat collega's samenwerken, wederzijds afhankelijk zijn en hun talenten combineren om een gezamenlijk doel te bereiken, kan dit er als volgt uitzien:

- We werken samen in kleine teams met een gemeenschappelijke doelstelling. We vinden het belangrijk om met elkaar en met onze partners (bijvoorbeeld studenten, werkveld, management of andere teams) in gesprek te gaan over ons teamdoel, wat we willen bereiken en hoe dat past binnen het grotere geheel van een instituut, dienst of Fontys (purpose).
- We nemen de verantwoordelijkheid om ons werk goed uit te voeren en leggen verantwoording af. We gaan in overleg met opdrachtgevers over het gewenste resultaat, onze verantwoordelijkheid en welke autonomie en bevoegdheden we nodig hebben om het werk goed uit te voeren.
- Het resultaat stellen we vast in overleg met onze opdrachtgever, de aanpak bepalen we in grote mate zelf. De systemen ondersteunen ons in het uitvoeren en verbeteren van ons werk.
- We halen feedback op bij verschillende partners over de vraag of we ons doel bereiken en hoe we ons werk en onszelf kunnen ontwikkelen en kunnen innoveren. We krijgen de ruimte om ons te professionaliseren in het kader van ons teamdoel. Er is ruimte om te experimenteren. Als team matchen we de talenten van onze individuele teamleden met werkzaamheden (talentmanagement).

- Er is een Plan Do Check Act- cyclus en er wordt geleerd van en met elkaar. We leggen verantwoording af over de door ons behaalde resultaten.

**We verwachten van al onze teamleden dat we:**

- Samenwerken aan ons teamdoel en samen verantwoordelijkheid nemen.
- Met vertrouwen samenwerken, elkaar helpen en van elkaar leren.
- Gezamenlijk afspraken maken en deze afspraken nakomen.
- Verantwoording richting het team afleggen over behaalde resultaten.
- Elkaar aanspreken op resultaat en feedback geven over talenten en ontwikkelpunten.

**B. Leidinggeven aan teams**

Leiderschap is voor ons meer dan hiërarchisch leidinggeven of managen. Leiderschap gaat bij ons over motiveren en inspireren, richting geven en mensen op één lijn brengen. Dat is daarom niet alleen ondergebracht bij één iemand, zoals een onderwijsmanager of teamleider. Alle collega's kunnen daar een rol in hebben, bijvoorbeeld als projectleider, kartrekker, lector of coördinator.

De wijze waarop leiderschap wordt ingevuld binnen Fontys is afhankelijk van de (onderwijs)context en de fase waarin een team of individu zich bevindt (zie kader). In een teamstructuur hebben leidinggevendenden de rol om de kaders van een instituut of dienst en de context te verhelderen. Leidinggevendenden stimuleren individuele medewerkers om persoonlijk leiderschap te laten zien en sturen krachtig op de samenwerking, innovatie en professionele cultuur binnen een team. Waar nodig tonen zij overzicht en kracht.

We vinden het van belang dat medewerkers vertrouwen en steun, aandacht voor talentontwikkeling en uitdaging ervaren. Momenteel heeft de leidinggevende hierin een belangrijke rol. Dit geldt ook voor het nemen van teambesluiten en het beoordelen van individuele medewerkers. Bij het werken en leren in teams hoort een andere rolverdeling tussen leidinggevende en medewerkers, afhankelijk van de fase waarin het team zich bevindt (zie kader). Binnen Fontys wordt momenteel geëxperimenteerd met vormen waarin collega's met elkaar in gesprek gaan over hun talentontwikkeling, zij elkaar coachen, teams beslissingen nemen en er een teambeoordeling plaatsvindt.

Uit: Martijn Vroemen et al: 'Samen leren in onderwijsteams', Ruud de Moor Centrum, 2011

<p><b>FASE 1: HET BEGINNEND TEAM (BUNDELING INDIVIDUEN)</b></p>	<p>In een beginnend team is er eigenlijk nog geen sprake van een team. Het team is nieuw en de teamleden zijn nog gericht op de eigen taak en het eigen belang (individueel doel).</p>
<p><b>FASE 2: HET ONTWIKKELEND TEAM</b></p>	<p>Men is zich bewust van het gezamenlijk doel en dat men afhankelijk van elkaar is om dat te bereiken. Het is zoeken naar rollen en werkwijzen die het teamdoel dichterbij brengen.</p>
<p><b>FASE 3: HET SAMENWERKEND TEAM</b></p>	<p>De teamleden werken samen gericht op een goed resultaat. De teamleden voelen het teamdoel als hun verantwoordelijkheid en zijn bereid zo nodig hun eigenbelang daarvoor opzij te zetten.</p>
<p><b>FASE 4: HET RESULTAATGERICHTE, LERENDE TEAM</b></p>	<p>Het team legt de lat hoger en gaat zelf op zoek naar verbetermogelijkheden. Het team stelt zichzelf een nieuw en uitdagend doel in dienst van de klant en de organisatie.</p>

### c. De organisatie rondom de teams.

#### Een innovatieve organisatie op macro niveau

Talentgericht onderwijs, individuele leerwegen en samenwerking met het bedrijfsleven zorgen voor een uitdaging in de (onderwijs) organisatie. Een slimme, strakke en wendbare organisatie die ondersteunend is aan de onderwijsvisie is dan van groot belang.

Het werken in teams kan daaraan bijdragen. Maar met het inrichten van teams zijn we er niet. Ook de gehele Fontysorganisatie dient systematisch te leren, wendbaar en innovatief te zijn door slagvaardige besluitvorming en creatieve verbindingen met de omgeving<sup>4</sup>. Een organisatie die op ieder moment en vanuit zijn eigen professionaliteit verantwoording kan afleggen over de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Een organisatie waarbinnen vertrouwen is in elkaar, die steeds beter wordt. Waar kritische tegengeluiden worden georganiseerd, bijvoorbeeld door middel van participatieve medezeggenschap.

Voor de wendbaarheid op Fontysniveau geldt ook dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie moeten liggen. In de huidige decentrale besturingsfilosofie zijn onderwijsinstututen (binnen de Fontyskaders) in grote mate vrij in de wijze waarop zij invulling geven aan onderwijs, praktijkgericht onderzoek en contractactiviteiten. Vanwege de diversiteit van de omgeving waarin zij opereren, hebben instututen ruimte voor eigen aanpak, vormgeving en cultuur. Deze kaders zorgen voor 'vrijheid in gebondenheid'; een balans tussen de individuele slagkracht van instututen en de gemeenschappelijke kracht van Fontys als geheel. Dat willen we behouden.

“

***Het beste uit jezelf halen om het beste uit de student te halen.***

”

Daarnaast zoeken we naar manieren om de samenwerking tussen de opleidingen van Fontys te versterken en te vereenvoudigen. Immers, als we studenten maximale ruimte willen geven om hun talenten te ontplooien, dan moeten ze makkelijk kunnen participeren in onderdelen van opleidingen, projecten en onderzoek van andere instututen. Een goed voorbeeld hiervan is het flexibiliseringsprogramma. Vragen vanuit de beroepspraktijk bevinden zich veelal op het snijvlak van disciplines.

In onze samenwerking met het werkveld is daarom een goede samenwerking en afstemming tussen opleidingen, onderzoekseenheden en diensten van groot belang.

Deze vorm van organiseren vereist, binnen onze organisatievorm van 'klein binnen groot' en 'cultuur van verschil' ook het nastreven van gezamenlijke doelstellingen. Dus ook over opleidingen heen (rondom een domein, rondom zwaartepunten of rondom een flexibiliseringsinitiatief) zullen we vormen moeten vinden om horizontale sturing te realiseren. Hierbij kan gedacht worden aan gezamenlijke programma's en projecten, waarbij ook weer als een team wordt samengewerkt: een groep collega's die naast hun reguliere verantwoordelijkheid, collectief verantwoordelijkheid nemen voor een gezamenlijk doel, en via horizontale sturing de processen en het gezamenlijk leren vormgeven.

Daarnaast vraagt een innovatieve organisatie dat we focus aanbrengen in onze kennisontwikkeling. Door een aantal zwaartepunten te formuleren en daar daadwerkelijk onze expertise rondom te organiseren, kunnen we onze externe partners en onze eigen organisatie daadwerkelijk verder brengen. Ook dat vraagt samenwerking, maar ook het gezamenlijke doel soms boven het opleidingsdoel stellen.

Als we willen dat teams in hun kracht staan is het van belang dat de bedrijfsvoering en dienstverlening goed op orde is. Kaders, verantwoordelijkheden, rollen en doelstellingen moeten helder zijn en de ondersteuning van de processen dient gestroomlijnd en transparant te verlopen. Korte lijnen en slagvaardige besluitvorming zijn van groot belang. We streven naar zo min mogelijk onnodige bemoeienis, regelgeving of administratieve rompslomp. Hiervoor zien we steeds meer initiatieven rondom 'lean' ontstaan.

### **Doorkijkje naar realisatie**

In deze memo zijn onze visie, uitdagingen en ambities beschreven. We hebben deze ambities nog niet (volledig) bereikt, dat weten we. Maar ze geven weer waar we voor staan en waar we voor gaan als medewerkers en als Fontysorganisatie.

Docenten, onderzoekers, lectoren, OOP-ers, leidinggevendenden, directeuren, CvB en dienst P&O hebben allen een rol in het op gang brengen van de beweging. De aanpak om de ambities te bereiken, de prioriteiten die we stellen en het tempo dat iedere partij kiest is afhankelijk van de context en de ontwikkelfase van het team, instituut of de dienst. Sommige van ons zijn immers al verder in hun ontwikkeling dan anderen. Maar dát we ons ontwikkelen rondom deze ambities: daar gaan we voor en daarop kun je ons bevragen.

“

***Over 10 jaar is er een zodanige samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, dat nauwelijks zichtbaar is waar nu die grens ligt. En dat wij samen tot het beste resultaat komen.***

***Marc Hendrikse, voorzitter  
Brainport Industries***

”

## **INSPIRATIEBRONNEN**

### **Bij de totstandkoming van de Fontys Focus Personeel & Organisatie is gebruik gemaakt van input uit de volgende overleggen met stakeholders.**

- Klankbordsessie over de conceptvisie P&O met teamleiders (20 oktober '16), Docenten (31 oktober '16), onderwijsondersteunend personeel (1 november '16).
- Verslag dialoog met docenten over onderwijskwaliteit, eigenaarschap en professionaliteit (oktober 2015, Tilburg).
- Filmverslag dialoog met docenten over onderwijskwaliteit, eigenaarschap en professionaliteit (mei 2016, Eindhoven).
- Verslag dialoog met studenten over onderwijskwaliteit, eigenaarschap en professionaliteit (september 2016, Tilburg).
- Klankbordsessies Onderwijsondersteunend Personeel in het kader van GrOw (juni 2015).

### **Bij de totstandkoming van de Fontys Focus Personeel & Organisatie is gebruik gemaakt van de volgende literatuur:**

- Een blauwdruk voor de emergente school*, Ben van der Hilst, 2015.
- Samen leren in onderwijsteams*, Martijn Vroemen et al, Ruud de Moor Centrum, 2011.
- The Surprising Truth About What Really Motivates Us*, Daniel Pink, 2010.
- Verdraaide organisaties; terug naar de bedoeling*, Wouter Hart, 2012.

# BIJLAGE: DE ROL VAN DE DIENST PERSONEEL & ORGANISATIE TEN AANZIEN VAN DE BESCHREVEN AMBITIES

Dienst P&O ondersteunt het management en de medewerkers bij het realiseren van de ambities die beschreven zijn door:

- Het leveren van advies, ondersteuning en kennisuitwisseling op het gebied van individuele, team-, organisatie- en leiderschapontwikkeling, loopbaanontwikkeling, talentmanagement, verzuim en re-integratie, werving en selectie, personeelsadministratie, wet- en regelgeving en functie-ordening.
- Het opstarten van Fontysbrede programma's en ontwikkeltrajecten, het doen van experimenten en het uitwisselen van kennis. Dit doet de dienst P&O altijd in co-creatie met belanghebbenden waarbij het de samenwerking opzoekt met andere diensten hierin. Hieronder is een aantal thema's benoemd waarin de dienst P&O investeert. Rondom deze thema's worden nieuwe instrumenten en pilots ontwikkeld.

## STRATEGISCHE PERONEELSPLANNING

- Arbeidsmarktcommunicatie
- Versterken selectievaardigheden vacaturehouders
- Flexibilisering arbeidsrelaties waaronder wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
- Pilots strategische personeelsplanning
- Stimuleren van interne mobiliteit (moet nog worden opgestart)
- Herplaatsing
- Invoering participatiewet

## EIGENAARSCHAP VOOR INDIVIDUELE ONTWIKKELING

- Pilots Talentmanagement
- GrOw: geeft een impuls aan ontwikkeling van onderwijsondersteunend personeel
- Doorontwikkeling Fontys Kwalificatie Onderwijs
- Talentenmarktplaats
- Duurzame inzetbaarheid
- Versterken aanbod trainingen
- Pilots vitaliteit
- Stimuleren samenwerking met het werkveld (moet nog worden opgestart)

## TEAM- EN ORGANISATIE- ONTWIKKELING

- De lerende organisatie: resultaatgerichte teams
- Kwaliteitsportfolio
- Pilots gesprekscyclus
- Nieuw leiderschap
- Versterken aanbod teamontwikkeling
- Werken met kernwaarden
- Fontys @work (Het Nieuwe Werken)
- Versterken advisering over organisatieontwikkeling
- Vernieuwing
- Medewerkerstevredenheids-onderzoek

## EFFECTIEVE BEDRIJFSVOERING

- Lean
- E-HRM (Employee Self Service en Management Self Service)
- HR analytics (P&O kengetallen)
- Terugdringen WW-lasten
- 'Hoe HR is Fontys'

De dienst P&O is zelf ook een 'living lab' en fungeert als proeftuin voor experimenten als talentmanagement, de participatiewet, het nieuwe beoordelen, het nieuwe MTO en vitaliteit. Daarnaast werkt zij nauw samen met Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Docenten van hogeschool HRM en Psychologie werken mee in projectgroepen en zijn gastsprekers tijdens bijeenkomsten. Medewerkers van de dienst werken mee als gastdocent en als lid van de kenniskring van het lectoraat. Dienst P&O biedt structureel een plek voor een student om stage en onderzoek te doen. Op deze manier wil de dienst onderdeel zijn van Fontys als professionele leergemeenschap.