



Ontwikkelcyclus

Beleid 2024-2026

Inhoudsopgave

1	Beleidskader	3	4	Kwaliteit van het ontwikkelgesprek	15
2	Introductie ontwikkelcyclus	6	4.1	Rol van de medewerker	16
2.1	Doel van de cyclus	7	4.2	Rol van de leidinggevende	16
2.2	Uitgangspunten van het beleid	7	4.3	Rol van HR	16
2.3	Wat valt er niet onder de ontwikkelcyclus	9	4.4	Rol van de beheerder	16
2.3.1	Beloningsgesprek	9	5	De ontwikkelgereedschapskist	17
2.3.2	Bevorderingsgesprek	9	5.1	Inhoud van de gereedschapskist	18
2.3.3	Verbetertrajecten	9	6	Bijlage	19
3	Proces ontwikkelgesprek	10			
3.1	Basisraamwerk voor het ontwikkelgesprek	11			
3.2	Maatwerk	12			
3.3	De processtappen	12			
3.3.1	Uitnodiging ontwikkelgesprek	12			
3.3.2	Gespreksvoorbereiding	13			
3.3.3	Voeren van het gesprek	14			
3.3.4	Verslaglegging	14			
3.3.5	Evaluatie MT	14			
3.4	Informele opvolging	14			

Datum 19 december 2023

Versie 1.1

Auteur Lisanne van der Heijden, Senior Policy Advisor

Vastgesteld door het College v Bestuur d.d. 28 november 2023

1 Beleidskader

1 Beleidskader

Het beleidskader van de ontwikkelcyclus bestaat uit:

Cao-NU 2023-2024

- Artikel 3.3, lid 1, 2, 3: Individuele salarisverhoging
- Artikel 3.9, lid 3, 4: Salaris promovendus
- Artikel 3.12: Functioneringstoelage
- Artikel 3.19: Gratificatie arbeidspresentaties
- Artikel 6.6, lid 1,2: Tenure track
- **Artikel 6.7: Jaargespreek (zie tabel 1)**
- Artikel 6.8: Beoordeling
- Artikel 6.11, lid 3: Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid ondersteunend en beheerspersoneel
- Artikel B.7, lid 3: Overgangsbepalingen bij lopende dienstverbanden voor bepaalde tijd

Strategie

- EUR Strategie/Mid-term Strategie
- HR Strategie

Uitkomsten van

- Audit Mobiliteit 2019
- Welzijnsmonitoren 2020/2021
- Engagement & Enablement Scan 2023

Programma's

- **Leiderschapsprogramma** (zie volgende pagina)
- **Erkennen & Waarden** (zie volgende pagina)

Artikel 6.7 – Jaargespreek

1 De werknemer heeft, met inachtneming van door de werkgever nader te stellen regels, tenminste eenmaal per jaar een gesprek met zijn direct leidinggevende over de wijze waarop, met inachtneming van het functioneren in het afgelopen tijdvak, de werknemer gedurende een af te spreken toekomstig tijdvak zijn functie zal vervullen of zijn loopbaan zal vervolgen, alsmede de voorwaarden waaronder dat dient te geschieden. In het jaargesprek wordt onder meer aandacht besteed aan:

- a het welbevinden van de werknemer (waaronder fysieke en mentale gezondheidsaspecten). Voor het jaargesprek vanaf het kalenderjaar 2024 is ook het onderwerp 'reële taakopdracht' onderwerp van gesprek: wat zijn de opgedragen taken en passen deze binnen de contractomvang van de werknemer. Indien dit niet het geval is, worden door de werkgever na overleg met de werknemer keuzes gemaakt om zodoende (structureel) overwerk en overbelasting te voorkomen;
- b de inzetbaarheid, waaronder kennis en vaardigheden, gespiegeld aan toekomstige behoeften, de voorziene loopbaan- en persoonlijke ontwikkeling en de daarbij noodzakelijke scholing, alsmede de termijnen waarbinnen deze gerealiseerd zal worden en;
- c het motivatieaspect.

2 Deze gesprekken zullen plaatsvinden in een open sfeer met gelijkwaardige inbreng van beide partijen; te maken afspraken worden schriftelijk vastgelegd en geëvalueerd.

3 Meerjarige loopbaanontwikkelingsdoelstellingen en –afspraken worden vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelplan. Deze afspraken en doelstellingen worden schriftelijk vastgelegd en geëvalueerd

Tabel 1. Cao-NU tekst 6.7 Jaargespreek



Leiderschapsprogramma

Om de EUR te helpen bij het behalen van de ambitie van het creëren van positieve maatschappelijke impact, is het nodig om de ontwikkeling van leiders en managers binnen de universiteit te stroomlijnen en te verbeteren. Het EUR Leiderschapsontwikkeling programma werkt aan het creëren van een visie raamwerk en beleid voor leiderschapsontwikkeling (EUR Leiderschapsprofiel). Daarnaast wordt de EUR-portfolio van trainingen en toolboxes voor leidinggevend geanalyseerd en afgestemd op dit EUR Leiderschapsprofiel. Om meer aandacht en verbinding te brengen in leiderschapsontwikkeling worden 'communities of practice' geïntroduceerd. Dit biedt leiders en managers de mogelijkheid om continue met elkaar te sparren en hun leiderschapscompetenties verder te ontwikkelen. Het uiteindelijke doel is het creëren van een gelukkiger en gezondere werkomgeving voor teams waarin medewerkers floreren en topprestaties leveren.

De ideeën van het EUR Leiderschapsontwikkeling programma zijn sterk afgestemd op en verbonden met het beleid van de ontwikkelingscyclus. Het EUR Leiderschapsprofiel zal worden verstrekt als referentie voor de discussies binnen de cyclus om leiders en managers te evalueren. Daarnaast worden hulpmiddelen aangereikt om leiders en managers te trainen in het voeren van een productieve dialoog met hun medewerkers om een goede ontwikkelingscyclus mogelijk te maken.

Erkennen & Waarderen (WP)

Om de ambitie van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) rondom 'Creating Positive Societal Impact' succesvol te maken is het van belang om het huidige systeem voor het erkennen en waarderen van wetenschappelijk personeel te moderniseren. In het systeem moet ruimte komen voor de grote diversiteit aan kwaliteiten en activiteiten van academische staf op het vlak van onderwijs, onderzoek, impact en leiderschap/ management.

Sinds de publicatie van het position paper 'Ruimte voor ieders talent: naar een nieuwe balans in het erkennen en waarderen van wetenschappers' zet de EUR in op het verbeteren van de academische omgeving door het creëren van een inclusieve, open en transparante cultuur en systemen voor het erkennen, waarderen en belonen van diverse aspecten van academisch werk.

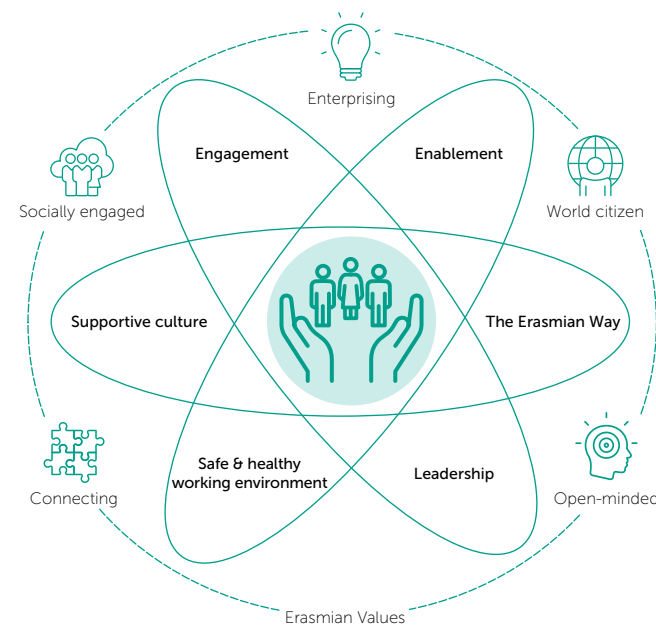
Het gedachtegoed van Erkennen & Waarderen wordt sterk verweven in het vernieuwde EUR-brede beleid van de ontwikkelingscyclus. De beweging naar een meer kwalitatieve benadering voor reflectie is in lijn met de doelen van het EUR Framework van Erkennen & Waarderen. Dit is een belangrijke stap in het moderniseren van het systeem van erkennen en waarderen van medewerkers, gezien dit een betere mogelijkheid geeft om een holistisch beeld te schetsen van de medewerker.

In deze lijn biedt het team van Erkennen & Waarderen tevens informatie en training op het gebied van narratief schrijven, en de verschuivende focus van kwantiteit naar kwaliteit in reflectie (terug te vinden in de ontwikkelgereedheidskist, zie hoofdstuk 5).

2 Introductie ontwikkelcyclus

2 Introductie ontwikkelcyclus

Bij de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) wordt er veel waarde gehecht aan het bieden van mogelijkheden aan elke medewerker om zich verder te kunnen ontwikkelen in de huidige rol en/of richting een volgende of andere functie. Door middel van de ontwikkelcyclus krijgen medewerkers en leidinggevende handvatten aangeboden om hier op een structurele manier mee bezig te zijn. De ontwikkelcyclus is ingericht met de intentie om ondersteunend te zijn aan de behoefte vanuit de organisatie.



Figuur 1: HR-strategie gelinkt met de EUR Strategie

2.1 Doel van de cyclus

Het doel van de ontwikkelcyclus bij de EUR is dat leidinggevenden en medewerkers laagdrempelig en structureel aandacht hebben voor groei, ontwikkeling, welzijn en kwaliteiten van medewerkers. Door aandacht te geven aan deze elementen wordt het beste in medewerkers en teams naar boven gehaald. Verbondenheid en diversiteit worden gestimuleerd, waardoor medewerkers een positieve impact creëren op de te behalen doelen.

Met dit doel geeft de ontwikkelcyclus ondersteuning aan de gewenste richting van de organisatie:

- De missie van de EUR is het creëren van positieve maatschappelijke impact (Strategie 2024);
- De EUR wil een nog aantrekkelijkere werkplek worden voor zowel het huidige als het toekomstige personeel;
- De EUR wil het beste in iedereen naar boven halen;
- De medewerkers van de EUR zijn maatschappelijk betrokken, wereld-burgers, verbindend, ondernemend en met een open geest (Erasmian Values).

2.2 Uitgangspunten van het beleid

1 Focus op ontwikkeling

Medewerkers worden uitgedaagd om zich te ontwikkelen. Het gaat om ontwikkeling:

- op houding en gedrag;
- op resultaten;
- binnen de functie;
- richting een andere functie, rol of werkzaamheden.

Daarbij gaan organisatiedoelen, teamdoelen en persoonlijke doelen hand in hand.

Indien onderwerpen zoals "niet naar behoren functioneren", "contractverlenging", "wijzigingen in salaris of gratificaties" of "bevordering naar een andere functie" besproken moeten worden, zal dit buiten de ontwikkelcyclus in een separaat gesprek gebeuren. De uitkomsten van het ontwikkelgesprek kunnen wel dienen als input voor deze gesprekken.

2 Narratieve reflectie

De cyclus is gericht op het (her)kennen van (eigen) talenten, daarop te reflecteren en verder te ontwikkelen. De ontwikkelcyclus heeft het karakter van positief kritisch waarderen, niet van beoordelen. In het gesprek wordt een narratieve (= beschrijvende) reflectie op de ontwikkeling in resultaten en gedrag gegeven. Er is geen sprake van een cijfermatige beoordeling. Uitgangspunt is dat een medewerker de functie naar behoren vervult.

Vervolgens zal de narratieve reflectie, waarin ook verbeterpunten worden benoemd, omgezet worden naar concrete ontwikkeldoelen voor het komende jaar in de vooruitblik

3 Link tussen persoonlijke en team-/organisatie-doelen

De medewerker zal in het kader van persoonlijke ontwikkeling verschillende doelen stellen. Van de medewerker wordt verwacht dat deze persoonlijke doelen worden opgesteld met een duidelijke relatie tot de team-, en organisatiedoelen. De leidinggevende zorgt ervoor dat deze doelen bekend zijn binnen het team.

4 Frequentie en timing

Elke medewerker heeft tenminste 1x per jaar een formeel gesprek (zoals vastgelegd in de cao-NU), waarin de ontwikkeling van de medewerker en de bijdrage aan het team en de organisatie wordt besproken.

Daarnaast is het belangrijk om gedurende het jaar de voortgang regelmatig te bespreken tijdens informele opvolging tussen leidinggevende en medewerker.

De timing wanneer het ontwikkelgesprek plaatsvindt kan per faculteit of dienst worden vastgelegd. Ook heeft de faculteit of dienst de mogelijkheid om voor WP en PSS een andere timing te kiezen (bijvoorbeeld door academisch jaar voor WP en kalenderjaar voor PSS te volgen).

5 Aanpassingen mogelijk per gebruikersgroep

Voor alle medewerkers werkzaam bij de EUR.¹ geldt dezelfde ontwikkelcyclus. Wel zijn er aanpassingen mogelijk per gebruikersgroep, om zo aan te sluiten bij de behoefte vanuit de organisatie. Sommige items in de ontwikkelgereedheidskist (die wordt aangeboden ter ondersteuning van het uitvoeren van de ontwikkelcyclus) worden aangepast op wetenschappelijk personeel en professional services staff.

¹ Alle medewerkers met een vast contract, en alle medewerkers met een tijdelijk contract niet korter dan 1 jaar tenzij er de intentie is voor een duurzame arbeidsrelatie.



6 Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit

Leidinggevenden en medewerkers zijn, ieder vanuit hun eigen rol en positie, verantwoordelijk voor de kwaliteit van het ontwikkelgesprek. Zij zijn beiden ook verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op het maken, vastleggen en het nakomen van afgesproken doelen.

7 Gespreksthema's

De gespreksthema's zijn opgedeeld in 3 onderdelen:

1 *Terugblik*: Hoe heb jij persoonlijk bijgedragen aan de team doelen en/of de organisatie doelen? (Per voorbeeld; beschrijf beknopt de context/ situatie, wat waren jouw taken en evt. uitdagingen waar je mee te maken kreeg? Welke actie(s) heb jij ondernomen? Wat was daarvan het resultaat? Welke competenties en vaardigheden waren van belang?)
Wat is afgelopen periode goed gegaan, waar ben je trots op? Wat is anders gelopen dan vooraf verwachten en wat heb je hiervan geleerd? Waar zit ruimte voor verbetering en ontwikkeling? Heb je je persoonlijke doelen behaald? Wat heb je vorig jaar gedaan om inclusie in je team/ organisatie te ondersteunen?

2 *Vooruitblik*: Welke bijdrage ga jij leveren aan de teamdoelen en de organisatie doelen? Wat zijn jouw talenten? Welke persoonlijke ontwikkeldoelen stel je? Hoe ga jij dit aanpakken? Welke resultaten gaat dit opleveren? Welke ambities heb je voor de langere termijn en hoe wil je hieraan gaan werken? Wat heb je nodig om dit te bereiken? Hoe wil je inclusie in je team/organisatie in de toekomst beter ondersteunen?
Indien je een leidinggevende bent; op basis van het EUR Leiderschapsprofiel en visie raamwerk, welke competenties ga je verder ontwikkelen om een betere leider te zijn?



Indien je wetenschappelijk personeel bent en als dit van toepassing is op je functie; welk gedifferentieerd loopbaanpad heb je of zou je willen hebben?

3 *Welbevinden & verbondenheid*: Hoe gaat het met je? Wat ging goed en wat verdient aandacht? Ervaar jij een reële taakbelasting? Hoe ervaar jij de werk/privé balans? Hoe goed voel jij je verbonden met het team en de organisatie? Hoe ervaar jij de sociale veiligheid binnen je team? Wat heb je nodig van de organisatie, je team of je leidinggevende voor optimaal welbevinden en verbondenheid?

Het ontwikkelgesprek is een dialoog tussen medewerker en leidinggevende. De medewerker stelt de agenda op, waarin onderwerpen besproken worden die relevant zijn voor de medewerker, passend in dit raamwerk. Een leidinggevende kan hier onderwerpen aan toevoegen. Ook kan een decaan, directeur of MT-lid van een dienst of faculteit onderwerpen voorstellen om te bespreken tijdens het ontwikkelingsgesprek.

Tijdens het gesprek wordt besproken wanneer en hoe vaak er informele opvolging wordt ingepland om progressie te borgen

8 Verslaglegging

De verslaglegging moet ondersteunend zijn aan het gesprek en de informele opvolging hiervan. Om deze reden is het formulier simpel van opzet. Het betreft drie vrije tekstvelden met de hierboven benoemde gespreks- onderwerpen (terugblik, vooruitblik, welbevinden & verbondenheid) en medewerker en leidinggevende kunnen allebei hun input vastleggen in het formulier van de medewerker.





2.3 Wat valt er niet onder de ontwikkelcyclus

De focus op ontwikkeling in de ontwikkelingscyclus, heeft als gevolg dat een aantal gerelateerde zaken buiten deze cyclus vallen (denk aan bevordering, beloning en verbetertrajecten). Deze onderwerpen worden in separate gesprekken gevoerd, mocht dat van toepassing zijn. Uiteraard zullen de uitkomsten van de ontwikkelcyclus wel als input worden gebruikt voor deze gesprekken.

De uitkomsten van de ontwikkelcyclus kunnen gebruikt worden als input voor deze separate gesprekken. Als de manager of medewerker een van deze onderwerpen wil bespreken, kan dat tijdens het ontwikkelgesprek, waarvoor een vervolgesprek kan worden afgesproken. Richtlijnen om deze andere onderwerpen verder te bespreken zijn beschikbaar voor HR en leiderschap.

Gelijk aan de bestaande opzet zal bij goed functioneren van een medewerker een jaarlijkse periodiek worden uitbetaald in overeenstemming met de cao-NU, artikel 3.3.

De volgende gesprekken vallen niet onder de ontwikkelcyclus:

2.3.1 Beloningsgesprek

Het beloningsgesprek wordt ingepland door de leidinggevende als een medewerker een salarismwijziging of gratificatie krijgt. Voor het ontvangen van een beloning bij de EUR zijn aparte richtlijnen opgesteld in lijn met de cao-NU.

2.3.2 Bevorderingsgesprek

Indien een medewerker en leidinggevende van mening zijn dat een medewerker klaar is voor een bevordering naar een andere functie, zal het bevorderingsgesprek opgestart worden. Deze procedure zal per faculteit of dienst verschillen, en is vastgelegd in het promotiebeleid van het organisatieonderdeel.

2.3.3 Verbetertrajecten

Mocht een medewerker niet naar behoren functioneren, dan wordt een verbetertraject gestart. Met dit verbetertraject wordt door de leidinggevende, de medewerker en HR een concreet plan gemaakt hoe een medewerker weer naar behoren gaat functioneren. Voor dit traject zijn richtlijnen beschikbaar via jouw HR-Adviseur.

3 Proces ontwikkelgesprek

3 Proces ontwikkelcyclus

De ontwikkelcyclus bestaat uit een aantal processtappen:



Figuur 2: De ontwikkelcyclus (waarbij het ontwikkelgesprek stap 1-5 omvat)

De leidinggevende en medewerker doorlopen de processtappen van de ontwikkelcyclus, waarbij de verantwoordelijkheden van beiden helder is aangegeven.

Het ontwikkelgesprek vindt één keer per jaar plaats. De timing hiervan is vastgelegd per faculteit of dienst. Het ontwikkelgesprek (de ontwikkelcyclus zonder de informele opvolging) duurt gemiddeld 3 maanden (van uitnodiging tot MT-evaluatie).

Voor nieuwe medewerkers kan het gesprek, afhankelijk van het moment van indiensttreding en de planning van het ontwikkelgesprek van de faculteit of dienst, op 2 maanden na indiensttreding worden ingepland, met de focus op de vooruitblik en welbevinden en verbondenheid.

3.1 Basisraamwerk voor het ontwikkelgesprek

Er is een duidelijk basisraamwerk dat de structuur voor elk ontwikkelgesprek vormt. Dit raamwerk bestaat uit de volgende thema's

Terugblik

Hoe heb jij persoonlijk bijgedragen aan de team doelen en/of de organisatie doelen? (per voorbeeld; beschrijf beknopt de context / situatie, wat waren jouw taken en evt. uitdagingen waar je mee te maken kreeg? Welke actie(s) heb jij ondernomen? Wat was daarvan het resultaat? Welke competenties en vaardigheden waren van belang?)

Wat is afgelopen periode goed gegaan, waar ben je trots op? Wat is anders gelopen dan vooraf verwachten en wat heb je hiervan geleerd? Waar zit ruimte voor verbetering en ontwikkeling? Heb je je persoonlijke doelen behaald? Wat heb je vorig jaar gedaan om inclusie in je team/organisatie te ondersteunen?

Vooruitblik

Welke bijdrage ga jij leveren aan de teamdoelen en de organisatie doelen? Wat zijn jouw talenten? Welke persoonlijke

ontwikkeldoelen stel je? Hoe ga jij dit aanpakken? Welke resultaten gaat dit opleveren? Welke ambities heb je voor de langere termijn en hoe wil je hieraan gaan werken? Wat heb je nodig om dit te bereiken? Hoe wil je inclusie in je team/organisatie in de toekomst beter ondersteunen?

Indien je een leidinggevende bent; op basis van het Erasmian Leadership Profile en framework, welke competenties ga je verder ontwikkelen om een betere leider te zijn?

Indien je wetenschappelijk personeel bent en als dit van toepassing is op je functie; welk gedifferentieerd loopbaanpad heb je of zou je willen hebben?

Welbevinden & verbondenheid

Hoe gaat het met je? Wat ging goed en wat verdient aandacht? Ervaar jij een reële taakbelasting? Hoe ervaar jij de werk/privé balans?

Hoe goed voel jij je verbonden met het team en de organisatie? Hoe ervaar jij de sociale veiligheid binnen je team? Wat heb je nodig van de organisatie, je team of je leidinggevende voor optimaal welbevinden en verbondenheid?

3.2 Maatwerk

Zoals genoemd zijn er een aantal aanpassingen op de ontwikkelcyclus mogelijk voor zowel WP als PSS om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoefte vanuit de gebruikers-groepen. De verschillen zijn vooral zichtbaar in de inhoudelijke onderwerpen en doelen die gesteld zullen worden. Hiervoor worden ook onder andere gesprekskaarten en ondersteunende documentatie gedeeld in de gereedschapskist.

Voorafgaand aan de start van de cyclus, heeft de decaan of directeur van de faculteit of dienst ook de mogelijkheid om optioneel een aantal aanpassingen te maken, gerelateerd aan de timing van de cyclus, vastgestelde agendapunten en de link met een meerjarenplan. Deze aanpassingen worden centraal vastgelegd.

Timing

De timing van het gesprek kan per faculteit of dienst worden vastgelegd. Daarnaast is het mogelijk om voor WP en PSS een andere timing aan te houden, als dit beter past in de jaarplanning (bijvoorbeeld academisch jaar voor WP en kalenderjaar voor PSS).

Agendapunten

Per faculteit of dienst is het mogelijk om specifieke agendapunten mee te geven aan medewerkers en leidinggevenden om te bespreken tijdens het ontwikkelgesprek, passend binnen het basisraamwerk van de gestelde gespreksthema's. Deze agendapunten kunnen ook op teamniveau worden vastgesteld.

Meerjarenplan

Voor WP wordt bij sommige faculteiten verwacht dat er een meerjarenplan of narratief wordt geschreven, waarbij een sterke connectie zit met de ontwikkelcyclus. Dit meerjarenplan wordt als bijlage ingeladen in de tool en zal ondersteunend zijn aan de inhoud van het formulier.

3.3 De processtappen

3.3.1 Uitnodiging ontwikkelgesprek

De leidinggevende nodigt de medewerker uit voor het ontwikkelgesprek. Deze uitnodiging zal uiterlijk 3 weken voorafgaand aan het gesprek gestuurd worden.

Indien het relevant lijkt om een derde persoon uit te nodigen voor het ontwikkelgesprek (bijvoorbeeld als een medewerker tijdelijk voor een andere leidinggevende heeft gewerkt) dan wordt dit in overleg tussen medewerker en leidinggevende afgestemd en wordt deze persoon ook uitgenodigd. Uiteraard is het ook mogelijk om alleen feedback op te vragen bij deze persoon.



3.3.2 Gespreksvoorbereiding

Een goede voorbereiding is het halve werk. Zowel medewerker als leidinggevende treffen een aantal voorbereidingen om het gesprek zo goed mogelijk te laten verlopen.

Medewerker

Aan de hand van de gespreksthema's "terugblik", "vooruitblik" en "welbevinden & verbondenheid" vult de medewerker het formulier ter voorbereiding van het gesprek in. De tekst kan na het ontwikkelgesprek nog worden aangepast, zodat de afgestemde zaken goed worden vastgelegd. Dit formulier is ondersteunend voor het voeren van "het goede gesprek".

De medewerker bereidt het gesprek goed voor door informatie te verzamelen over de voortgang gedurende het afgelopen jaar en een plan te maken over de ambities en ontwikkeldoelen voor het komende jaar.

Bij het gespreksthema "terugblik" schrijft de medewerker een narratieve (= beschrijvende) reflectie over de voortgang tijdens het afgelopen jaar aan de hand van de gestelde ontwikkeldoelen van dat jaar. Naast de zelfreflectie kunnen collega's en/of andere stakeholders ook relevante feedback aan de medewerker geven. Dit kan door middel van feedback op te vragen via het systeem. Door gedurende het jaar feedback op te vragen bij collega's waarmee de medewerker nauw samenwerkt, wordt een zo compleet mogelijke schets gemaakt van de ontwikkeling van de medewerker. Indien de medewerker zelf ook een leidinggevende is, vraagt de leidinggevende feedback op bij een selectie van de medewerkers uit het team. Dit neemt de leidinggevende mee naar het eigen ontwikkelgesprek om te bespreken met diens leidinggevende. Leidinggevendenden kunnen ook de Quick Scan Leiderschapsprofiel via het systeem gebruiken om meer inzichten

te verkrijgen gerelateerd aan de vier principes van het EUR Leiderschapsprofiel.

Aan de hand van de narratieve reflectie wordt een plan opgesteld voor het komende jaar; de vooruitblik. Hierin worden de persoonlijke doelen beschreven, die gekoppeld zijn aan de organisatie- en teamdoelen.

In de gereedschapskist voor medewerkers (link) zijn een aantal materialen te vinden die ondersteunend zijn ter voorbereiding van het gesprek (bijvoorbeeld gesprekskaarten, verplichte agendapunten vanuit dienst/faculteit). Het kan ook handig zijn om een training te volgen. Denk hierbij aan trainingen via het Training & Ontwikkelingsplatform (TOP). De relevante trainingen worden ook in de gereedschapskist benoemd.

Leidinggevende

De leidinggevende bereidt het gesprek goed voor door voorafgaand aan het gesprek een beeld te schetsen over de ontwikkeling van de medewerker gedurende het afgelopen jaar. Dit zal de basis vormen van de narratieve reflectie over de medewerker. Waar nodig kan een leidinggevende ook suggesties aandragen richting de medewerker om feedback op te vragen bij additionele collega's of andere stakeholders, om zo een nog beter beeld te kunnen krijgen van de voortgang van de medewerker.

Aan de hand van de gespreksthema's "terugblik", "vooruitblik" en "welbevinden & verbondenheid" vult de leidinggevende het formulier in, ter voorbereiding van het gesprek. De leidinggevende schrijft een narratieve reflectie bij het onderdeel "terugblik", waarbij er positief kritisch wordt gewaardeerd. Hierbij wordt reflectie op de ontwikkeling in resultaten en

gedrag gegeven. Mocht een leidinggevende alvast suggesties en/of verwachtingen willen opschrijven bij "vooruitblik" en "welbevinden & verbondenheid", dan is hier ook ruimte voor. Het is wel van belang dat een leidinggevende zich open opstelt en actief luistert naar de medewerker tijdens het gesprek.

De leidinggevende kan kiezen wanneer de tekst zichtbaar is voor de medewerker (bijvoorbeeld direct zichtbaar, kort voor het gesprek, of na het gesprek). De input van de leidinggevende kan na het ontwikkelgesprek nog worden aangepast, zodat de afgestemde zaken goed worden vastgelegd.

In de gereedschapskist staan een aantal ondersteunende documenten die de leidinggevende verder helpen in de voorbereiding van het gesprek (bijvoorbeeld gesprekskaarten, verplichte agendapunten vanuit dienst/faculteit, het Erasmian Leadership Profile). Daarnaast zijn er ook trainingen beschikbaar voor leidinggevendenden om te ondersteunen in een goede voorbereiding. De relevante trainingen worden ook in de gereedschapskist (zie hoofdstuk 5) benoemd.





3.3.3 Voeren van het gesprek

Het ontwikkelgesprek is een tweerichtingsgesprek en wordt gevoerd door leidinggevende en medewerker. Indien van toepassing is er een derde persoon aanwezig bij het gesprek (zie 3.3.1 uitnodiging ontwikkelgesprek).

Het gesprek wordt op basis van de structuur van het basisraamwerk gevoerd. Dit betekent dat de onderwerpen aan de hand van de thema's "terugblik", "vooruitblik" en "welbevinden & verbondenheid" worden besproken.

Daarnaast wordt afgestemd op welke frequentie opvolging wordt gegeven aan de monitoring van de afgesproken doelen (middels informele opvolging, zie 3.4).

3.3.4 Verslaglegging

Nadat het gesprek heeft plaats gevonden hebben zowel de medewerker als de leidinggevende de ruimte om nog aanpassingen te maken in het formulier. Zodra dit is gebeurd zal de leidinggevende het formulier doorzetten naar de ondertekening. Daarna tekent de medewerker binnen 2 weken voor gezien van de "terugblik" en voor akkoord voor de "vooruitblik".

3.3.5 Evaluatie MT

Nadat alle gesprekken hebben plaatsgevonden zal het MT een evaluatie doen op de ontwikkelgesprekken. Tijdens dit gesprek wordt er aandacht besteed aan het verloop van de gesprekken, verbeterpunten die meegenomen moeten worden naar de volgende cyclus en eventuele intervisie. Indien er specifieke opleidingsplannen zijn besproken tijdens de ontwikkelgesprekken wordt dit ook kenbaar gemaakt tijdens dit overleg. Zo is er een goed overzicht bij het MT wat de ontwikkelbehoefte vanuit het team is.

De uitkomsten van de ontwikkelgesprekken kunnen als input worden gebruikt voor beloningen, bevorderingen en verbetertrajecten.

3.4 Informele opvolging

Het ontwikkelgesprek vindt één keer per jaar plaats. Om voortgang van de ontwikkeling te bespreken worden regelmatige contactmomenten tussen medewerker en leidinggevende ingepland. Dit wordt informele opvolging genoemd. Dit kan tijdens reguliere bila's plaatsvinden of in separate gesprekken. Tijdens deze gesprekken kan er een check-in gedaan worden in hoeverre een medewerker op schema ligt met de realisatie van de gestelde ontwikkeldoelen. Er kunnen ook aanpassingen gedaan worden aan de doelen op basis van de progressie die wel of niet is gemaakt. Deze updates kunnen laagdrempelig worden vastgelegd in het systeem.

4 Kwaliteit van het ontwikkelsprek

4 Kwaliteit van het ontwikkelgesprek

Ook al verplicht de cao om jaarlijks een ontwikkelgesprek te voeren, en steekt HR veel tijd in het onderhouden van een gedegen en doordacht beleid en proces, de kwaliteit van het ontwikkelgesprek valt of staat met de inspanning die leidinggevende en medewerker leveren in het voorbereiden en voeren van het goede gesprek.

Leidinggevend en medewerkers zijn, ieder vanuit hun eigen rol en positie, verantwoordelijk voor de kwaliteit van het ontwikkelgesprek. Zij zijn beiden ook verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op het maken, vastleggen en het nakomen van afgesproken doelen.

Een goed lopende ontwikkelcyclus draagt bij aan werkgelegenheid, een hogere productiviteit, minder uitval en minder verloop².

4.1 Rol van de medewerker

De ontwikkelcyclus is bedoeld om de medewerker te ondersteunen in het verwezenlijken van plannen en ambities rondom de loopbaan. De medewerker wordt verwacht om regie op eigen ontwikkeling en loopbaan te nemen. De cyclus is beoogd gebruikt te worden als mogelijkheid om op regelmatige basis de dialoog te voeren met leidinggevende over ontwikkeling en gerelateerde doelen. Hierbij is het belangrijk om de bijdrage aan de team- en organisatie doelen frequent te blijven toetsen.

De medewerker bereidt het ontwikkelgesprek goed voor, waarbij een narratieve reflectie en plan voor de komende periode in detail wordt uitgewerkt. Waar nodig zorgt de medewerker voor het ophalen van feedback, om zo een compleet mogelijk beeld te creëren van het eigen functioneren en de daarbij horende ontwikkelmogelijkheden. Vervolgens is de medewerker verantwoordelijk om goede opvolging en uitvoering van de gemaakte doelen te bewerkstelligen. Hierbij hoort regelmatige terugkoppeling richting de leidinggevende.

4.2 Rol van de leidinggevende

De leidinggevende is verantwoordelijk voor het begeleiden van de medewerker en het team. Hierbij wordt verwacht dat een leidinggevende zorgt voor een goedlopende cyclus van ontwikkelgesprekken in het team en wordt een duidelijke verbinding gemaakt tussen ieders persoonlijke-, team-, en organisatie doelstellingen.

Een leidinggevende heeft een belangrijke rol in de ondersteuning van de medewerker, waarbij wordt gewerkt aan een klimaat waarin een goede dialoog veilig kan plaats vinden, waarbij doelen worden afgestemd en de status hiervan regelmatig wordt opgevolgd. De leidinggevende geeft zelf het goede voorbeeld en stelt middelen en/of faciliteiten ter beschikking om afgesproken doelen mogelijk te maken. Daarnaast is het van belang dat een leidinggevende actief feedback ophaalt over de eigen ontwikkeling, om zo nog beter medewerkers te kunnen begeleiden. Deze feedback wordt meegenomen naar het eigen ontwikkelgesprek en vormt de input voor ontwikkeldoelen van de leidinggevende.

De leidinggevende initieert het gesprek door het inplannen van het ontwikkelgesprek met de medewerker. Een goede voorbereiding voor het gesprek is noodzakelijk voor het schrijven van een narratieve reflectie. Hierbij biedt de EUR de leidinggevende op meerdere manieren ondersteuning, deze zijn terug te vinden in de gereedschapskist (zie hoofdstuk 5).

De leidinggevende is eindverantwoordelijk voor de verslaglegging van het gesprek.

4.3 Rol van HR

De HR Business Partner en HR Adviseur adviseren de decaan/ directeur, het MT en de leidinggevend en tijdens de ontwikkelcyclus. Ze ondersteunen ook inhoudelijk en procesmatig bij de voorbereiding en uitvoering van de ontwikkelcyclus. Daarnaast hebben zij een signalerende rol over de kwaliteit, kwantiteit en sociale veiligheid van de gesprekken.

4.4 Rol van de beheerder

De beheerder, namelijk de directeur van de dienst of decaan van de faculteit, is verantwoordelijk voor de organisatie van de ontwikkelcyclus binnen het eigen organisatieonderdeel. Additionele verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken betreffen de communicatie rondom de ontwikkelcyclus en het houden van toezicht dat de gesprekken daadwerkelijk worden uitgevoerd. Dit alles doet de beheerder in samenwerking met het Management Team.

² <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>

5 De ontwikkel- gereedschapskist

5 De ontwikkelgereedschapskist

De ontwikkelgereedschapskist biedt zowel medewerkers als leidinggevendenden handvatten om de ontwikkelcyclus succesvol uit te voeren. De gereedschapskist is via [MyEUR.nl](https://myeur.nl) gemakkelijk te vinden en kan tijdens elke fase van de ontwikkelcyclus relevant zijn om te raadplegen.

Er zijn twee gereedschapskisten; een voor leidinggevendenden en een voor medewerkers. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de verschillende gebruikersgroepen, is er in deze gereedschapskisten een sectie specifiek voor wetenschappelijk personeel en een sectie specifiek voor professional services staff.

In de gereedschapskisten zitten verschillende type ondersteuning. Van documenten met relevante informatie over de procedure, tot inspiratie om het goede gesprek te voeren en linkjes naar TOP om gerelateerde trainingen te volgen.

5.1 Inhoud van de gereedschapskist

In de gereedschapskist is o.a. aanwezig:

- Documentatie
 - Beleidsdocument ontwikkelcyclus
 - Gesprekskaarten (WP/PSS)
 - Instructies ontwikkelcyclus tool voor medewerkers
 - Q&A ontwikkelcyclus
- Handige links
 - Video overzicht van de ontwikkelcyclus
 - Instructie videos van de ontwikkelcyclus tool
 - Learning & Career Centre (LCC) website
 - UFO-profielen + competenties
 - ESS-portaal
- Trainingen voor medewerkers en leidinggevendenden
 - Relevante trainingen op GoodHabitx (feedback vragen, lastige gesprekken ens.)
 - TOP trainingen



6 Bijlage

6 Bijlage - Definities

1 Beheerder: de beheerder van het organisatieonderdeel, zoals bedoeld in het Bestuurs- en Beheersreglement van de EUR, waar leidinggevende en werknemer werkzaam zijn.

2 Leidinggevende: degene aan wie de werknemer hiërarchisch verantwoording verschuldigd is over zijn werkzaamheden en die ook belast is met het toezicht op en het geven van aanwijzingen aan de werknemer betreffende de werkzaamheden.

3 Werknemer: de werknemer, als bedoeld in de cao-NU, die in dienst is bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

4 Ontwikkelgesprek: zijnde een jaarlijks gesprek tussen de werknemer en zijn leidinggevende in de zin van artikel 6.8 cao-NU

5 Competentie(s): De EUR hanteert het Competentie Instrument van de Nederlandse Universiteiten (CINU), ook wel VSNU-competenties of UFO-competenties genoemd. Aan elke functie binnen de Nederlandse Universiteiten zijn standaard competenties verbonden. Deze kwalitatieve eisen zijn een aanvulling op de functie-eisen en het kennisniveau van het UFO-functieprofiel.

6 WP: Wetenschappelijk Personeel. Personeel waarvan de functie is ingedeeld in een functieprofiel behorend tot de functiefamilie Onderwijs en Onderzoek van het functie-ordeningssysteem (bron: cao-NU)

7 PSS: Professional Services Staff. Ondersteunend en beheerspersoneel (obp): personeel dat niet tot de categorie wetenschappelijk personeel behoort. De student-assistenten behoren ook tot het obp (bron: cao-NU);

8 Het goede gesprek: Leidinggevende en medewerker hebben een constructief gesprek, op basis van vertrouwen en veiligheid, is tweerichtingsverkeer, is zonder afleiding, focust niet alleen op werk, geeft de medewerker regie en vindt plaats zo vaak als nodig (bron: *leiderschapeninzetbaarheid.nl*).



Fotocredits: Erasmus University Rotterdam –
Alexander Santos Lima

Erasmus University Rotterdam

Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam

 www.eur.nl
 facebook.com/ErasmusUniversity
 linkedin.com/school/erasmus-university-rotterdam
 instagram.com/erasmusuniversity
 twitter.com/erasmusuni