

Leiderschap en Maatwerk

advies doorontwikkeling toekomstige secretaressefunctie TU/e

Executive summary

De secretaressefunctie is een van de universitaire functies die de afgelopen decennia sterk zijn veranderd. Van het uittypen van brieven, het maken van afspraken en het notuleren van vergaderingen naar bijvoorbeeld project- en administratieve ondersteuning. Bovendien is de verwachting dat die ontwikkeling nog niet is afgerond. Dit vraagt andere kennis en vaardigheden, maar ook bijbehorende functiebeschrijvingen en –waarderingen. Het doel van dit project ‘doorontwikkeling toekomstige secretaressefunctie TU/e’ is dan ook te komen tot een actuele visie op de secretaressefunctie binnen de TU/e, die past bij de ondersteuningsbehoeften van de organisatie en die als een solide en toekomstbestendige basis kan dienen voor (persoonlijke) ontwikkel- en loopbaanplannen van secretaresses.

Het advies laat zich samenvatten in twee sleutelwoorden: leiderschap en maatwerk. Meer dan in de huidige situatie is het belangrijk maatwerk te leveren: scheer niet iedereen over een kam, maar kijk naar diversiteit in functieinvulling. Die diversiteit is veel breder dan het onderscheid naar de plaats in de organisatie. De standaard inschaling zou daarmee van tafel moeten. Maatwerk zonder leiderschap leidt echter tot verslechtering van de situatie. Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker moet open en eerlijk zijn. Als het goed gaat, maar ook als het wat minder gaat. Als er promotie mogelijk is, maar ook als er mobiliteit gewenst is. De leidinggevende gaat daarbij, als vertegenwoordiger van de organisatie, moeilijke gesprekken niet uit de weg. Leiderschap wordt ook gevraagd van de medewerker zelf. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn / haar eigen ontwikkeling. Daarbij zou meer dan nu gedacht moeten worden aan horizontale, verticale en schuine mobiliteit. Verandering van spijs doet eten.

De essentie van het advies kan verder als volgt weergegeven worden:

- Differentieer op basis van opgedragen werk, niet op basis van plaats in de organisatie
 - Dus niet schaal 6-7-8 op basis van groep-faculteitsbestuur-CvB.
 - Op basis van criteria die een TU/e specificatie van UFO vormen (paragraaf 4 en bijlage)
- Maak carrierepaden (ook naar andere functieprofielen) inzichtelijk (paragraaf 5)
- Besteed aandacht aan leiderschap in de organisatie (paragraaf 6 en 7)
- Analyseer het huidige personeelsbestand en converteer die naar de nieuwe situatie (paragraaf 8)
 - Vraag elke faculteit en dienst dit te doen, met een centrale ondersteuning.
 - Integreer toekomstige ontwikkelingen in de jaargesprekkencyclus.
 - Herijk deze (en andere) functie periodiek, met betrokkenheid van medewerkers zelf.

1. Aanleiding en achtergrond

Het project ‘doorontwikkeling toekomstige secretaressefunctie TU/e’ maakt deel uit van het programma “To support (y)our Talent”. Doel van het programma is het verder uitbouwen van het in 2012 ingezette (loopbaan) beleid voor het ondersteunend personeel van de TU/e. Met het OBP-beleid wil de TU/e bevorderen dat het ondersteunend personeel een stevige bijdrage levert aan de benodigde organisatieontwikkeling in het kader van de Strategie 2030, zich tegelijkertijd gemotiveerd en gesteund voelt en dat OBP-talenten nadrukkelijker onderkend en benut worden. Het OBP-beleid

is in 2016 geëvalueerd en toen is onder meer de aanbeveling gedaan om extra aandacht te geven aan de toekomstige invulling van de secretaressefunctie. Door een artikel in de Cursor werd dit proces versneld.

De secretaressefunctie is een van de universitaire functies die de afgelopen decennia sterk zijn veranderd. Van het uittypen van brieven, het maken van afspraken en het notuleren van vergaderingen naar bijvoorbeeld project- en administratieve ondersteuning. Bovendien is de verwachting dat die ontwikkeling nog niet is afgerond. Dit vraagt andere kennis en vaardigheden, maar ook bijbehorende functiebeschrijvingen en –waarderingen. Dat laatste lijkt de afgelopen jaren achtergebleven te zijn. Hoewel zich dat nog niet heeft gemanifesteerd in een hoge uitstroom, leidt dat tot gevoelens van onbehagen en onvrede. Niet alleen bij de secretaresses zelf, maar ook bij het wetenschappelijk personeel.

Het doel van dit project is dan ook te komen tot een actuele visie op de secretaressefunctie binnen de TU/e, die past bij de ondersteuningsbehoeften van de organisatie en die als een solide en toekomstbestendige basis kan dienen voor (persoonlijke) ontwikkel- en loopbaanplannen van secretaresses. De visie wordt vertaald in een praktische aanpak voor de TU/e. Daarbij zal ook de mogelijke transitie van de huidige situatie naar de gewenste nieuwe situatie worden meegenomen.

2. Analyse en vergelijking

Functies binnen de TU/e worden sinds 1 april 2003 ingedeeld en gewaardeerd conform UFO ('Universitair Functie-Orderingsysteem'). Op basis van UFO krijgt iedere werknemer aan een Nederlandse universiteit een generiek functieprofiel met een bijhorend functieniveau. In deze paragraaf wordt achtereenvolgens ingegaan op het UFO profiel van secretaresse, waarna een toelichting gegeven zal worden op de situatie binnen TU/e voor wat betreft functie-indeling naar aantallen en niveau. Daar waar mogelijk zal ook een vergelijking gemaakt worden met andere universiteiten.

De UFO-systematiek

Een UFO-indeling (dus uiteindelijk ook de inschaling) vindt plaats aan de hand van de opgedragen werkzaamheden. Er wordt gekeken welk UFO-functieprofiel daarmee het meest overeenkomt, gelet op doel en de organisatorische context van de functie, de resultaatgebieden en de indelingscriteria. Het meest passende profiel geeft de aard en het niveau van de functie aan, maar universiteiten zijn zelf vrij in het kiezen van een functienaam die het meest past bij de organisatie. Wellicht ten overvloede wordt vermeld dat een UFO-indeling iets zegt over (het niveau van) de (opgedragen) taken en niet hoe iemand deze taken uitvoert. Overigens is het laatste uiteraard van belang, maar betreft dan vooral het waarderen van het functioneren van de medewerkster i.p.v. het waarderen van de functie.

Het huidige UFO-profiel secretaresse

Het huidige UFO-profiel secretaresse wordt als volgt omschreven: *uitvoeren van secretariële en administratieve werkzaamheden ten behoeve van de leidinggevende en/of medewerkers van de instelling of onderdelen daarvan, zodanig dat deze in staat wordt/worden gesteld de eigen functie uit te voeren met een doelmatige en functionele aanwending van tijd en middelen*. Dit generieke profiel kent vijf indelingsniveaus (niveau 1 - 5) met vijf salarisschalen (schaal 4 - 8). Het indelingsniveau wordt bepaald door de opgedragen werkzaamheden te vertalen naar zogeheten kernactiviteiten c.q. resultaatgebieden en indelingscriteria. Bij de huidige indeling van de secretaresses bij de TU/e ligt de focus op niveau 2 - 3 (schaal 6 - 7).

In de huidige toepassing van de UFO-systematiek wordt uitgegaan van:

- Plaats in de organisatie.
- Opgedragen werkzaamheden (de taken).

Met “plaats in de organisatie” wordt aangegeven waar de functie binnen de TU/e gesitueerd is: op instellingsniveau, op faculteits- of (grote) dienstniveau, of op capaciteitsgroepsniveau of (kleine) dienstniveau. Gedachte hierbij is dat naarmate een functie zich “hoger” in het functiegebouw bevindt, complexiteit en afbreukrisico per definitie groter zijn. Dat leidt tot de conclusie dat de plaats in de organisatie ook van invloed is op de vraag welke taken (aard en niveau) opgedragen kunnen worden. Van daaruit is min of meer de driedeling niveau 3 – 2 – 1 (schaal 6 – 7 – 8) ontstaan: CvB/instellingsniveau maximaal schaal 8, faculteits- en grote dienstniveau maximaal schaal 7 en capaciteitsgroep- en kleine dienstniveau maximaal schaal 6. Ook hebben de directeuren een aantal jaren geleden aangegeven dat zich naar hun mening specifieke situaties kunnen voordoen op capaciteitsgroepsniveau (omvang, afbreukrisico) die mogelijk toch een indeling in niveau 2 (schaal 7) rechtvaardigen. Indien zich een mogelijke situatie voordoet binnen TU/e, zal de functie voorgelegd worden aan de UFO-deskundige van DPO met de vraag of voor die specifieke situatie niveau 2 (schaal 7) van toepassing kan zijn.

Overzicht huidige functie-indeling TU/e

Deze redenering leidt tot onderstaande verdeling over de functieniveaus. De gegevens zijn gebaseerd op een inventarisatie waaraan negen universiteiten hebben bijgedragen. Het betreft de functies die zijn ingedeeld met het functieprofiel secretaresse of die dit functieprofiel als hoofdprofiel hebben.

Tabel 1. Overzicht TU/e aantallen en functieniveau vs overige universiteiten (absoluut en relatief) 1/9/2018

	Niveau 5		Niveau 4		Niveau 3		Niveau 2		Niveau 1		Totaal	
	Schaal 4		Schaal 5		Schaal 6		Schaal 7		Schaal 8			
	<i>abs</i>	<i>rel</i>	<i>abs</i>	<i>rel</i>	<i>abs</i>	<i>rel</i>	<i>abs</i>	<i>rel</i>	<i>abs</i>	<i>rel</i>	<i>abs</i>	<i>rel</i>
TU/e	1	.005	1	.005	104	.64	52	.32	5	.03	163	1.00
overig	11	.01	32	.02	503	.31	751	.47	306	.19	1603	1.00
Totaal¹	12	.01	33	.02	607	.34	803	.45	311	.17	1766	1.00

Uit de inventarisatie blijkt dat 64% van de secretaresses aan de TU/e ingedeeld zijn op niveau 3 (schaal 6). Niveau 4 wordt weinig gebruikt, maar vooral niveau 5 komt nauwelijks voor. TU/e lijkt wat betreft verdeling over functieniveaus sterk overeen te komen met drie universiteiten. Van die drie universiteiten ligt bij één universiteit de nadruk meer op niveau 2 dan voor de twee andere universiteiten. Bij drie andere universiteiten en in mindere mate bij een vierde ligt de nadruk op niveau 2 met een relatief grote groep op niveau 1.

¹ Absolute aantallen verdeeld naar personen en niet naar fte omdat bijna alle respondenten informatie gegeven hebben naar aantal personen. Relatieve cijfers zijn op twee cijfers achter komma afgerond en derhalve kan een discrepantie van maximaal .01 voorkomen welke voor dit overzicht verwaarloosbaar is omdat het primair om een algemene vergelijking gaat.

Instroom , doorstroom en uitstroom van secretaresses binnen TU/e.

Naast de huidige indeling, is het nuttig om te zien hoe dat over de tijd verandert. Met betrekking tot de instroom en uitstroom worden de cijfers van de afgelopen drie jaar weergegeven:

Tabel 2. Overzicht instroom en uitstroom secretaresses on pay roll 2016-2018

	2016	2017	2018
Instroom	4	13	13
Uitstroom	9	8	15

Voor de 32 “uitstromers” over 2016-2018 gelden achtereenvolgens de volgende redenen: *vrijwillig ontslag* 20 personen, *AOW en/of vrijwillig keuzepensioen* 7 personen, *overig (langdurige ziekte/arbeidsongeschiktheid, overlijden, geen contractverlening of reden onbekend)* 5 personen. Er hebben geen exitinterviews plaatsgevonden c.q. exit-interviews zijn niet geregistreerd.

Naast de medewerk(st)er in dienst, zijn daarnaast de afgelopen drie jaar circa 20/25 zogeheten Noppers (Not-on-payroll) werkzaam geweest binnen TU/e. Het grootste deel hiervan was bij Euflex in dienst, deels in de vorm van een tijdelijke aanstelling ter doorstroming te zijner tijd in TU/e dienst, en deels als tijdelijk ingehuurd personeel.

Een volledige en gedegen analyse van de doorstroom van medewerkers in dienst is met de huidige beschikbare systematiek niet mogelijk gebleken. Wel is over de afgelopen 3 jaar, aan de hand van het volledige bestand van secretaresses on pay-roll en nop, het volgende doorstroom overzicht samengesteld:

Van secretaresse naar andere functie:

2016 9
2017 5
2018 8

Van andere functie naar secretaresse

2016 3
2017 3
2018 1

De doorstroom van secretaressefunctie naar een andere functie bedraagt dus gemiddeld 7.3 per jaar en van een andere functie naar secretaresse 2.3 per jaar. Afgezet tegen ca 185 personen (on payroll en non-on-payroll) bedragen de ratio's .04 respectievelijk .01 wat geïnterpreteerd kan worden als een indicatie voor een (zeer) lage doorstroom.

3. Verleden, heden en toekomst van de secretaressefunctie

De secretaressefunctie binnen TU/e is regelmatig onderwerp van gesprek. Is sprake van voldoende waardering, ook in de vorm van gerechtvaardigde beloning? Aan welke veranderingen is de functie/taken en positie onderhevig en wanneer vinden die veranderingen plaats? Dat deze vragen niet alleen voor TU/e gelden maar ook binnen andere universiteiten, moge blijken uit het feit dat, overigens op initiatief van TU/e, recent in VSNU verband is besloten het UFO-profiel *Secretaresse* te toetsen op actuele bruikbaarheid. Een nadere uitkomst hiervan wordt echter pas in het voorjaar van

2021 verwacht. Met dit TU/e-advies hoopt de werkgroep alvast een voorschot te nemen op, c.q. input te kunnen leveren voor het landelijke onderzoek.

Deze paragraaf gaat eerst in op de inventarisatie (proces en resultaat) van de actuele taken van de secretaresse welke in de laatste maanden van 2018 heeft plaatsgevonden. Daarna wordt aandacht besteed aan de toekomstige ontwikkelingen die mogelijk op langere termijn van invloed zijn op de secretaressefunctie.

In de maanden september en oktober 2018 heeft de werkgroep een voorzet gemaakt voor de taken en competenties van de huidige secretaressefunctie binnen TU/e op basis van drie niveaus van zogeheten “functiezwaarte” waarbij per niveau het doel specifiek wordt beschreven, evenals de specifieke werkzaamheden. Op vrijdag 23 november 2018 heeft een zogeheten klankbordgroepbijeenkomst plaatsgevonden waar circa 35 secretaresses (ruim 20% van het TU/e totaal) gevraagd is hun mening, visie en aanvullingen te geven op de taken, de specifieke werkzaamheden binnen de drie niveaus en op bijbehorende competenties. Daarnaast is specifiek gevraagd naar taken die nu vooral vaak voorkomen en welke meer in de toekomst (2023) van belang zullen zijn. Het volledige overzicht treft u aan in bijlage 1.

Acht taken worden generiek beschouwd voor de TU/e secretaresse. Dit zijn:

- Afspraken plannen/agendabeheer.
- Vergaderingen organiseren.
- Evenementen.
- (Digitale) correspondentie.
- Administratieve ondersteuning.
- Informatieverstrekking & Communicatie.
- Ondersteuning op het vakgebied van leidinggevende/afdeling/project
- Coördinatie werkuitvoering.

Tot op heden worden (en werden) binnen TU/e vaak elf taakgebieden genoemd, overeenkomstig de UFO systematiek. Deze zijn dus teruggebracht naar acht. Opvallend bij de inventarisatie van taken is dat vanuit de klankbordgroep werd opgemerkt dat de komende jaren niet zozeer nieuwe taken worden gezien in de ontwikkeling van de functie van secretaresse, maar dat vooral een verschuiving binnen genoemde taken zal plaatsvinden. Een voorbeeld hiervan is de toename in *de ondersteuning van de leidinggevende en projectactiviteiten* terwijl bijvoorbeeld *agendabeheer* en *vergaderingen organiseren* steeds minder belangrijk gaan worden gelet op de hulpmiddelen die hierbij voor leidinggevendenden ter beschikking staan.

Vanuit verschillende bronnen wordt voor de komende jaren een beeld geschetst van de ontwikkelingen die van invloed zijn op de functie van secretaresse (inclusief naamgeving overigens). Een greep uit die invloeden zijn: een verdergaande digitalisering en automatisering, een nieuwe generatie managers en minder managers, plaatsonafhankelijk werken, toename netwerkorganisatie, projectmatig werken, lean werken, toename social media in communicatie, internationalisering etc.

Wat betekent dat nu voor de secretaresse die steeds meer richting *Assistent* gaat? Zij neemt steeds meer initiatief en heeft een proactieve houding. Beschikt over beïnvloedingsvermogen en durft risico's te nemen. Voor de benodigde eisen en juiste competenties kunnen genoemd worden: situationeel productief, proces/projectmatig werken, empirisch/rationeel, generalistische kennis en servicebewust/ "ontzorgend". Kortom een duizendpoot met brede kennisachtergrond en met de nadruk op vaardigheids- en gedragscompetenties die passen binnen een steeds verder gedigitaliseerde

werkomgeving. De vraag is dan of de secretaresse niet veel meer een assistent-manager is geworden of dat het een meer logische ontwikkeling betreft van secretaresse naar managementassistent.

4. Maatwerk vanuit opgedragen werk

Deze paragraaf vormt de kern van het advies. Hier worden de nieuw voorgestelde indelingsprincipes van de secretaressefunctie binnen de TU/e beschreven. Meer concreet zal worden aangegeven wanneer indeling overeenkomstig schaal 6, schaal 7 of schaal 8 plaatsvindt.

Context

Naar verwachting zal TU/e de komende jaren groeien, zowel in studentenaantallen als in onderzoek. Dit leidt, mede mogelijk gemaakt door stijgende inkomsten, tot een groei van de wetenschappelijke staf. In beginsel heeft het CvB besloten het OBP niet evenredig mee te laten groeien. Om toch de kwaliteit van de ondersteunende processen te garanderen, zal de effectiviteit en efficiëntie verhoogd moeten worden. Dit vraagt iets van de professionalisering van de medewerkers, maar roept ook om integratie van dienstverlening, d.w.z. het samenvoegen van dienstverlenende processen “over diensten heen”. Kortom: met relatief minder medewerkers een goede dienstverlening realiseren. De secretaresse vormt in deze beweging het schakelpunt tussen de wetenschappelijke staf en de ondersteunende diensten, zowel in de faculteiten als bij de diensten. Kortom, in de huidige veranderende wereld is de secretaresse een centrale ondersteunende functie met grote impact op het primaire proces.

Drie niveaus

Voorgesteld wordt om (slechts) drie niveaus binnen de secretaressefunctie te hanteren (A - C). De opgedragen werkzaamheden worden afgezet tegen het doel van de functie én de mate van zelfstandigheid.

Taken	Niveau A	Niveau B	Niveau C
Taak 1	<i>Werkzaamheden</i>	<i>werkzaamheden</i>	<i>werkzaamheden</i>
Taak 2	<i>Werkzaamheden</i>	<i>werkzaamheden</i>	<i>werkzaamheden</i>
etc	<i>Werkzaamheden</i>	<i>werkzaamheden</i>	<i>werkzaamheden</i>

Het doel van niveau A kan als volgt beschreven worden: *zelfstandige uitvoering van secretariële en administratieve werkzaamheden ten behoeve van de leidinggevende en/of medewerkers van de instelling of onderdelen daarvan onder aansturing van leidinggevende en/of binnen duidelijk gegeven kaders.*

Bij niveau B kan gesproken worden van een *zelfstandige uitoefening van secretariële, administratieve en managementinhoudelijke werkzaamheden ten behoeve van de leidinggevende en/of medewerkers van de instelling of onderdelen daarvan, waarbij gehandeld wordt binnen algemeen gegeven kaders en werkwijzen (proactief en initiërend handelen binnen en conform de opdracht/kaders).*

Niveau C kent een overstijgend karakter t.o.v. niveau B en waarbij twee opties mogelijk zijn voor het overstijgende karakter: er is sprake van een meer (beleids)inhoudelijke ondersteuning van de leidinggevend en/of er is sprake van coördinatie van werkuvoering.

De drie niveaus komen overeen met schaal 6 – 7 – 8. Schaal 5 wordt alleen gebruikt als aanloopschaal met een maximum van 2 jaar en met gemotiveerde redenen van het gebruik van de aanloopschaal.

Indelingsprincipes functie secretaresse TU/e: maatwerk

Essentie van het advies is dat differentiatie binnen de secretaressefunctie gebaseerd is op basis van de opgedragen werkzaamheden en niet meer op plaats in de organisatie. Het functieniveau wordt vooral bepaald door de mate van zelfstandigheid, de inhoud en complexiteit van het opgedragen werk. Indeling en vaststelling van de salarisschalen 6 en schaal 7 vindt plaats op basis van structureel opgedragen werkzaamheden zoals schriftelijk vastgesteld door de directeur (bedrijfsvoering) aan de hand van de tabel in bijlage 1. Voor schaal 8 is daarnaast een advies van DPO verplicht, waarna het CvB een besluit neemt.

Hierbij worden de volgende indelingsregels gebruikt (zie tabel in de bijlage):

- Voor indeling in niveau A: van toepassing indien geen sprake is van een indeling in niveau B of C.
- Voor indeling in niveau B: van de eerste 6 taken zijn er tenminste 5 taken op niveau B opgedragen en worden ook op dit niveau uitgevoerd. Of er worden 4 van de 6 taken op niveau B opgedragen, maar dan moet taak 7 en/of 8 op niveau B zijn opgedragen en worden uitgevoerd.
- Voor indeling in niveau C: er is sprake dat van de eerste 6 taken er tenminste 5 taken op niveau C zijn opgedragen en worden uitgevoerd. Daarnaast moet taak 7 en/of 8 opgedragen zijn en uitgevoerd worden op niveau C.

Wellicht dat het aspect van “structureel opgedragen werkzaamheden” nadere toelichting behoeft. Als over een periode van één jaar minder dan 20% tijd besteed wordt aan een bepaalde taak, wordt deze niet als structureel opgedragen beschouwd, ondanks dat dit een zeer belangrijke bijdrage kan zijn geweest. In dat geval past ons inziens een andere vorm van beloning die meer gericht is op waarderen en belonen van incidentele werkzaamheden (bijvoorbeeld een gratificatie).

Bij niveau B en C wordt gesproken over het coördineren van medewerkers van het secretariaat, d.w.z. het verdelen van werk. Is echter sprake van een leidinggevende taak, inclusief het beoordelen en voeren van jaargespreken dan geldt voor die leidinggevende taken het UFO profiel teamleider. Indien sprake is van zowel secretariële als leidinggevende werkzaamheden ligt een combinatieprofiel van secretaresse/teamleider voor de hand. Als alleen sprake is van leidinggevende taken geldt het profiel teamleider.

Opgedragen werk: het perspectief van de organisatie

Bestuurders en leidinggevendenden binnen de TU/e hebben over het algemeen een verantwoordelijkheid t.a.v. bedrijfsvoeringsprocessen (o.a. HR, finance, projectadministratie). In meer of mindere mate worden zij hierin secretarieel en administratief ondersteund, mede afhankelijk van de aard en behoefte aan ondersteuning. Dat kan zowel te maken hebben met het werk zelf als met de individuele behoefte “ontzorgd te worden”. Dat heeft dan weer gevolg voor aard van de werkzaamheden van de secretaresse.

In beginsel heeft TU/e de dienstverlening centraal georganiseerd (met decentrale uitvoering). Financiële zaken horen dus door DFEZ uitgevoerd te worden, communicatie door CEC etc. Voor een leidinggevende is het vaak echter prettiger / sneller om aan de secretaresse te vragen dit soort zaken op te pakken. Wat de werkgroep dan ook met regelmaat heeft geconstateerd, is dat een secretaresse werkzaamheden doet die tot gebied van communicatie (nieuwsbrieven onder meer), HR-service taken, financieel administratieve taken en dergelijke behoren. Indien deze taken een substantieel onderdeel vormen van het takenpakket, wordt daarbij vaak gevraagd om bijpassende (hogere) beloning.

Belangrijk bij de beoordeling van de functiewaardering op basis van het huidige advies is dan om vast te stellen (1) wat de feitelijke omvang is en (2) of het door de organisatie opgedragen werkzaamheden zijn. Om met dat laatste te beginnen: het vaststellen van de opgedragen werkzaamheden hoort te gebeuren in de driehoek medewerker – leidinggevende – directie/bestuur. Het is namelijk mogelijk dat werkzaamheden eigenlijk elders belegd horen te worden dan bij de secretaresse. Dat perspectief zal de directeur over het algemeen inbrengen.

Dat hangt uiteraard samen met de feitelijke omvang. Uitvoerende, ondersteunende taken vormen deel van de secretaressefunctie (zie ook bijlage 1). Bij een kleine omvang kan er dus gewaardeerd worden op basis van het secretaresseprofiel. Als structurele taken zijn van grotere omvang en er specifieke kennis en ervaring vereist is, moet gekozen worden voor een zogeheten combinatieprofiel. Denk bijvoorbeeld aan een combinatieprofiel secretaresse en communicatiemedewerker. Als de taken nog substantiëler worden, zou dat een “kantelmoment” voor een medewerker kunnen zijn om de stap te maken naar een vacature van een andere beheerseenheid (CEC, DPO, DFEZ e.d.) en ontstaat een vacature voor een secretaresse.

Het perspectief van de secretaresse

Wat betekenen de indelingsprincipes precies voor de secretaresse qua professionele en/of persoonlijke ontwikkeling en doorstroom? Het bevorderen van doorstroom en mobiliteit draagt bij aan de dynamiek van de organisatie en de employability van de medewerker. Hiervoor kunnen meerdere alternatieven benoemd worden.

Allereerst is het blijven binnen de eigen functie essentieel. Het signaleren van noodzaak en het aangeven van behoefte vormt tenminste een keer per jaar onderwerp van gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Als niet direct behoefte bestaat aan mobiliteit, is wellicht functieverbreiding een optie (andere taken van hetzelfde niveau, in dezelfde functie en waar binnen de organisatie behoefte aan bestaat).

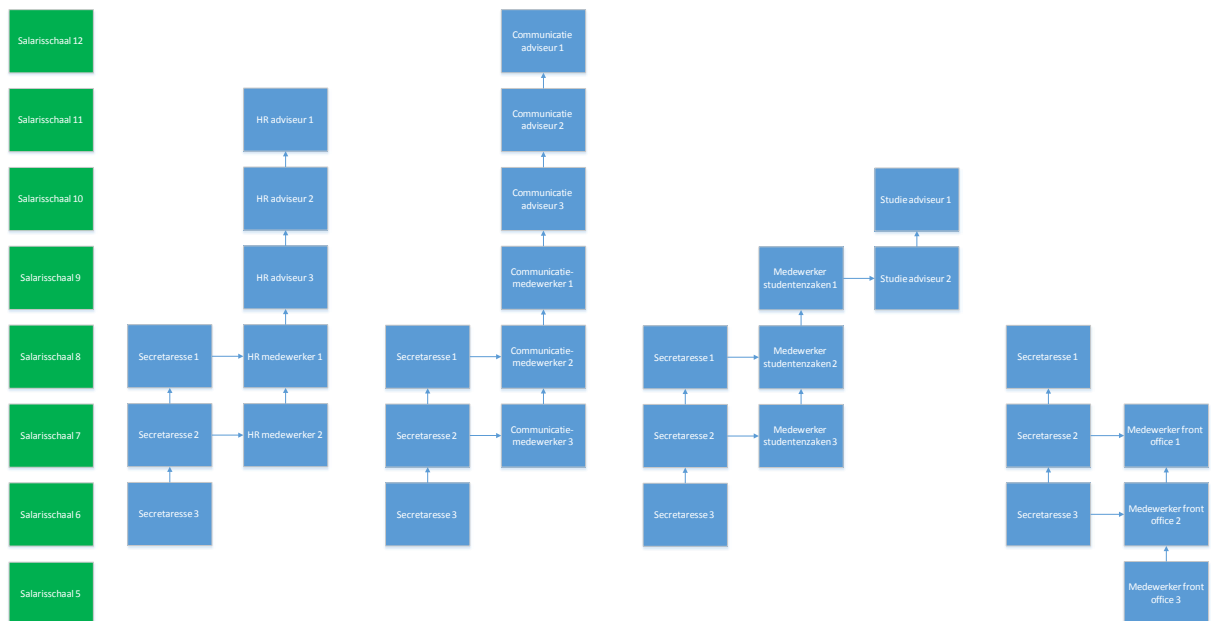
Een tweede optie is dat de medewerker ondersteund wordt in het initiatief om binnen de secretaressefunctie nog “een stap te maken”, ook als dat betekent dat deze mogelijkheid zich elders binnen TU/e voordoet. Dat betekent voor de beheerseenheid waar betrokkene werkzaam is ook “de kunst van het los laten”. Immers initiatief en ambitie mogen gestimuleerd worden.

Door management en HR –advies zal meer aandacht gegeven mogen worden aan het inzichtelijk maken van loopbaanmogelijkheden in een andere functie(s) en op welke wijze een loopbaantraject vorm kan krijgen (zie ook verder).

5. Organisatie faciliteert focus op ontwikkeling en mobiliteit

Een deel van de gevoelde ontevredenheid heeft naar de mening van de werkgroep te maken met het gebrek aan mobiliteit. Mensen voelen weinig behoefte om te veranderen van functie of werkplek. Dat blijkt ook uit de cijfers hierover (zie eerdere paragraaf). De lage bereidheid tot verandering heeft ook te maken met druk vanuit de tevreden leidinggevende om te blijven. Men probeert dan de wens om te groeien (zowel in inhoud als salaris) op de bestaande plek te realiseren. Op enig moment gaat dit botsen met de wens vanuit de organisatie (welk niveau is ergens nodig). Incidentele motiveringsinitiatieven (gratificaties bijvoorbeeld) kunnen tijdelijk werken.

Versterkte mobiliteit kan hierin beter helpen. Medewerkers die kunnen groeien, kunnen dat elders doen. Als de carroussel draait, hebben leidinggevenden ook meer zicht op een goede vervanging. Om mobiliteit te stimuleren dien je als organisatie de mogelijkheden daartoe te faciliteren. Binnen TU/e liggen hier diverse kansen. Uit gesprekken met leidinggevenden en secretaresses blijkt dat zij weinig zicht hebben op mogelijke functiepaden. Inzichtelijke functiepaden geven sturing aan het gesprek tussen een leidinggevende en medewerker. Ook is het een stuurmiddel voor de organisatie, doordat duidelijk wordt voor welke functies de organisatie wel en niet kiest. Dit neemt onduidelijkheid weg bij mensen, waardoor keuzes makkelijker te maken zijn en mensen niet onnodig lang op een functie blijven waarin zij niet gelukkig zijn, maar juist in beweging komen, intern of extern. Het inzichtelijk maken van de functiepaden zou er bijvoorbeeld zo uit kunnen zien:



Idealiter zou dit een interactieve tool zijn, waarbij je de functie kunt selecteren om te zien wat de inhoud is. Ook een vergelijkingsfunctie tussen de huidige en de gewenste toekomstige functie geeft input aan de groeiplannen van medewerkers. Een kanttekening hierbij is dat voorkomen moet worden dat dit soort overzichten een soort afvinklijstjes worden. Met goede toelichting en ondersteuning is dit mogelijk.

Andere initiatieven die reeds beschikbaar zijn, maar vaak onbekend:

- Career consult;
- Opleidingen/cursussen;
- Stages (in- en extern);

- Inspiration day voor obp / gluren bij de burens
- Aanmelden voor notificaties van de interne vacaturebank
- Outplacement traject

Enkele mogelijkheden die de mobiliteit kunnen stimuleren, maar verder ontwikkeld dienen te worden:

- 360 graden feedback tooling
- Ontwikkelassessments
- Coaching (Idee: interne coachpool opzetten)

6. Leiderschap in de organisatie

De veranderende werkomgeving vraagt ook een andere vorm van leiderschap. Om nu en in de toekomst succesvol te zijn als organisatie wordt van het leidinggevend kader verwacht dat men een visie heeft op ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers. Van een leidinggevende wordt verwacht dat deze een verbindende werking heeft. Door te kijken naar het grotere geheel, in plaats van alleen het eigen domein, weet een moderne leidinggevende de juiste mensen in te zetten en hen te stimuleren.

Om dit een succes te maken voor medewerker en leidinggevende gelden de volgende aanbevelingen:

- Een leidinggevende dient oog te hebben voor de ontwikkeling van de individuele medewerker. In eerste instantie gerelateerd aan de benodigde ontwikkeling voor de eigen functie en het eigen organisatieonderdeel. Daarna dient ontwikkeling gericht te zijn in verbinding met de doelstellingen van de organisatie als geheel, zodat potentieel van medewerkers maximaal benut wordt en zij kunnen doorstromen naar andere functies, zowel horizontaal als verticaal. Soms kan een medewerker er zelfs bij gebaat zijn zich te oriënteren op een functie buitende TU/e. Daar moeten we open voor staan.



- De focus op ontwikkeling dient realistisch te zijn. Wees eerlijk over wat er wel en niet mogelijk is en doe geen toezeggingen waarvan je vooraf niet weet of deze waargemaakt kunnen worden. Dit voorkomt het ontstaan van verkeerde verwachtingen en als gevolg gefrustreerde en gedemotiveerde medewerkers wanneer blijkt dat een belofte niet gerealiseerd kan worden. Voer als leidinggevende open en eerlijke gesprekken met je medewerkers over hun ontwikkeling. Dit kan betekenen dat je mensen teleurstelt als de individuele verwachting niet aansluit bij de behoefte van het organisatieonderdeel. Vervolgens kun je de ontwikkeling en mobiliteitskansen van medewerkers stimuleren zodat zij op de ideale plek terecht komen waar hun capaciteiten het beste tot hun recht komen.
- Als gevolg van de focus op ontwikkeling creëer je gekwalificeerde mensen die kunnen doorstromen naar andere functies. Dit betekent dat je soms afscheid moet nemen van waardevolle medewerkers, want zij kunnen dan op andere plaatsen van waarde zijn voor de organisatie. Binnen het eigen organisatieonderdeel leidt dit tot kansen voor aanwezige medewerkers en/of ruimte om nieuwe medewerkers aan te trekken die weer andere kennis en kwaliteiten met zich meebrengen.
- Door focus op ontwikkeling en mobiliteit vanuit de leidinggevende, voelen medewerkers eerder de ruimte om groeimogelijkheden in de organisatie te verkennen. Onbenut potentieel zal op deze manier sneller duidelijker worden en van waarde zijn voor de organisatie. Wanneer we als organisatie duidelijk laten zien dat we de ontwikkeling van onze medewerkers belangrijk vinden, gaat dit een positieve impact hebben op de motivatie en medewerkerstevredenheid.
- Een delicaat onderwerp, maar stevig leiderschap betekent ook dat je het gesprek aangaat met mensen die minder goed presteren. Ook in die gevallen heeft de medewerker baat bij eerlijke en transparante gesprekken, waarbij duidelijk gemaakt wordt wat er verwacht wordt. In sommige gevallen komt de medewerker elders beter tot zijn recht en kunnen we de transitie op een goede manier begeleiden. Daar moeten we niet voor weglopen. In de huidige praktijk zagen we soms dat een leidinggevende zich verschool achter het beleid. 'ik had je best een promotie gegund, maar de directeur wil het niet / bij een onderzoeksgroep is het nu eenmaal schaal 6, ...'. Met dit advies volstaat dat antwoord niet meer.

7. Regie op jezelf: ontwikkeling, carrière, mobiliteit

De organisatie en het leidinggevend kader zijn er verantwoordelijk voor de omstandigheden te creëren waarin medewerkers zich vrij voelen om zich te ontwikkelen en te bewegen binnen de organisatie. Maar uiteindelijk is de individuele medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn of haar carrière en de keuzes daarin. Persoonlijk leiderschap van elke medewerker is hierbij van groot belang.

Ongeacht de omstandigheden kan een medewerker altijd zelf naar ontwikkelmogelijkheden op zoek gaan. Dit kan o.a. door middel van deze acties:

- Feedback vragen aan leidinggevende en/of collega's. Ontwikkeling zelf bespreekbaar maken bij de leidinggevende wanneer deze dat niet doet. Als je dat moeilijk vindt, is er altijd een adviserend oor bij HR.
- Oriënterende gesprekken voeren met medewerkers in functies die interessant zijn om naar door te groeien.
- Trainingen/cursussen volgen.
- Sparen voor een sabbatical en die deels op een andere plek / organisatie doorbrengen.

- Je aanmelden voor TU/e brede projecten.
- Je abonneren op jobalerts.

Diverse secretaresses vinden dat ze, omdat zij de functie al lang uitvoeren, bij zijn gebleven met de ontwikkeling in de functie en al jaren aan het einde van de salarisschaal zitten, recht hebben op salarisverhoging. Dit is naar de mening van de projectgroep echter niet per definitie waar. Voor alle medewerkers geldt dat zij bij moeten blijven in hun vak. Pas wanneer je niveauoverstijgende werkzaamheden uitvoert wordt een promotie mogelijk. De secretaressefunctie is hierop geen uitzondering. Dit advies is aanleiding om te kijken of dat in individuele gevallen aan de orde is. Mocht dat niet het geval zijn en je toch iets anders/meer/beters wilt, dan dagen we je graag uit om je vleugels uit te slaan, binnen of buiten de TU/e. De TU/e zal je daarbij ondersteunen.

8. De toekomst begint nu

Functies en medewerkers ontwikkelen zich continu. In beginsel is het dus verstandig als beide frequent geëvalueerd worden. Leidinggevende en medewerker bespreken – als het goed is - jaarlijks hoe het gaat en hoe de uitgevoerde en geplande werkzaamheden zich verhouden tot de functie. (Idealiter bespreken medewerker en leidinggevende dit thema overigens meerdere keren per jaar!) Het jaargesprek is daarmee een uitgelezen moment om de adviezen van deze projectgroep te bespreken en om te zetten in actie waar nodig. Leidinggevend en medewerkers zouden daartoe expliciet uitgenodigd moeten worden. Daarmee wordt dit advies niet een eenmalige interventie, maar de start van een continu proces van ontwikkeling.

Parallel hieraan heeft volgens de projectgroep DPO de regie op periodieke herijking van functies en hun beschrijvingen. Tijdens het tot stand brengen van dit advies heeft de projectgroep gemerkt dat twee elementen belangrijk zijn voor inzicht in de functie en draagvlak voor verandering. Ten eerste helpt het om de wat abstracte verwoordingen van UFO te concretiseren naar de TU/e context. Ten tweede levert het actief betrekken van de functiebeoefenaars tot verbeterd inzicht. Naar de indruk van de projectgroep wordt deze vorm ook gewaardeerd. De projectgroep geeft in overweging om eenzelfde exercitie periodiek voor meerdere functiecategorieën uit te voeren en het onderdeel te maken van een continu proces van ontwikkeling.

Het risico bestaat dat het advies hiermee momentum verliest. Het belandt op het bureau van talloze leidinggevend en medewerkers, die deels ook andere prioriteiten zullen hebben. Om te voorkomen dat het advies met bovenstaande twee implementatieroutes verwatert, adviseert de projectgroep een eenmalige TU/e-brede implementatieslag in 2019. Het advies is om elke faculteit en dienst het huidige secretaressebestand te laten analyseren.

- Wat zijn de opgedragen taken en hoe zijn die qua zwaarte te positioneren in de matrix? Tot welke functieindeling en bijbehorende schaal leidt dat? Dit is een analyse die niet uitsluitend door leidinggevende en medewerker gemaakt kan worden, maar die ook instemming van het management c.q. bestuur vraagt.
- Als de huidige functieindeling en de voorziene functieindeling hetzelfde zijn, is de actie afgerond en wordt het vervolg in bovengenoemde cycli gedaan.
- Indien de nieuwe functieindeling hoger is dan de huidige functieindeling (en inschaling) van de betreffende secretaresse, moet gekeken worden of en zo ja hoe de medewerker zich kan ontwikkelen. Als de verwachting is dat dit op korte termijn matcht, wordt een ontwikkelplan opgesteld dat in de bovengenoemde cyclus wordt gemonitord. Als de medewerker het werk al op het gevraagde niveau uitvoert, kan een directe verandering van inschaling plaatsvinden. Indien

de verwachting is dat de match niet te maken valt, volgt er een plan van aanpak voor (horizontale) mobiliteit.

- Indien de nieuwe functieindeling lager is dan de huidige functieindeling (en inschaling), moet gekeken worden of er elders een plaats beschikbaar is op het niveau van de medewerker. Als alternatief kan de medewerker (al dan niet tijdelijk) met behoud van salaris de werkzaamheden blijven uitvoeren.

Er is in de loop der tijd een wildgroei ontstaan aan (functionerings)toelagen en maatwerkfuncties om de problematiek het hoofd te bieden. Het is verstandig hier tijdens dit implementatieproces kritisch naar te kijken. Idealiter leidt deze slag tot het drastisch verminderen hiervan. Gezien de verwachtingen bij de secretaresses zou de projectgroep willen suggereren deze implementatieslag uiterlijk dit academisch jaar (2018-2019) af te ronden.

De projectgroep kiest er bewust voor om te adviseren de verantwoordelijkheid voor deze implementatieslag bij de faculteiten en diensten te leggen en niet bij een centrale groep. Hiermee komt namelijk het eigenaarschap vanaf het begin te liggen waar hij ook in de toekomst blijvend hoort. Bovendien acht de projectgroep een formele reorganisatie onnodig belastend voor de organisatie. Wel zou de projectgroep adviseren om een klankbordgroep in te richten, zodat er breder gedragen beelden en best practices komen over de invulling van het secretaresseprofiel. Rapportage over de voortgang zou in het DO plaats moeten vinden.