

HRS4R ACTIEPLAN

FOCUS: OMT-R

ACTIE 1: Ontwikkeling en publicatie van een OTM-R-beleid

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling, R&E en toegekende medewerker van het R&E team

Timing: Q4 2024 – Q4 2025

GAP-principes: open, transparante en op verdiensten gebaseerde werving (OTM-R)

Omschrijving: UCLL heeft een formeel OTM-R-beleid ontwikkeld en gepubliceerd om transparante en op verdiensten gebaseerde wervingsprocessen te garanderen. Wij zullen onze huidige toolkit overeenkomstig verfijnen rekening houdend met deze richtlijnen, ter ondersteuning van leidinggevenden en recruiters. Het beleid is openbaar gemaakt op de UCLL-website. Het OTM-R-beleid is bedoeld om het wervingsproces voor onderzoek te verbeteren door ervoor te zorgen dat alle vacatures binnen R&E breed worden geadverteerd, dat de selectiecriteria duidelijk en transparant zijn en dat het selectieproces gebaseerd is op verdienste. Om zoveel mogelijk transparantie te bieden, is het OTM-R-beleid gepubliceerd in de vacaturesectie van de UCLL-hoofdpagina. Een bijgewerkte toolkit voor leidinggevenden biedt praktische richtlijnen voor de implementatie van het beleid, inclusief sjablonen voor vacatures, interviewvragen en evaluatieformulieren.

Indicatoren:

- OTM-R-beleid gevalideerd en gepubliceerd Q3 2024
- Integratie richtlijnen in nieuw onboarding programma 2.0 voor leidinggevenden Q4 2025
- Bijgewerkte toolkit beschikbaar voor management Q4 2025

ACTIE 2: Definiëring en publicatie van richtlijnen voor selectiecommissies

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en toegekende medewerker van het R&E team

Timing: Q1 2026 – Q4 2026

GAP-principes: OTM-R - Momenteel geen officieel proces in overeenstemming met de richtlijnen

Omschrijving: UCLL formaliseert het proces voor het benoemen van selectiecommissies en publiceert duidelijke richtlijnen, te beginnen bij R&E. Dit zorgt voor consistentie en transparantie in de werving. De richtlijnen beschrijven de samenstelling van selectiecommissies, de rollen en verantwoordelijkheden van commissieleden en de procedures voor het afnemen van interviews en evaluaties. Door het selectieproces te standaardiseren, streeft UCLL ernaar vooringenomenheid te verminderen en de kwaliteit van aanwervingsbeslissingen te verbeteren. Er zal training/informatie worden aangeboden aan selectiecommissieleden om ervoor te zorgen dat ze de richtlijnen begrijpen en naleven, bijvoorbeeld via e-learning.

Indicatoren:

- Richtlijnen bijgewerkt, ontwikkeld en gecommuniceerd Q1 2026
- Trainingen/informatiesessies voor leden van de selectiecommissie, bijvoorbeeld via een e-learning Q3 2026
- Communicatieplan geëvalueerd voor gebruik van toolkits Q4 2026
- Een meer diverse en representatieve samenstelling van de selectiecommissie door monitoring Q4 2026

ACTIE 3: Aantrekken van meer diverse en internationale profielen binnen het onderzoek

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling, toegekende medewerker R&E team en R&E-management

Timing: Q4 2025 - Q4 2026

GAP-principes: Diversiteit en Inclusie. De werving van diverse en internationale profielen is momenteel beperkt binnen R&E. Er zijn nog geen vacatures in het Engels gepubliceerd. Bovendien is UCLL intern nog niet georganiseerd om een groot aantal internationale profielen aan te trekken en te onboarden.

Beschrijving: Om diversiteit te bevorderen, zal UCLL alle vacatures voor R&E in het Engels publiceren (tenzij Nederlands cruciaal is voor de functie), internationale platforms zoals Euraxess gebruiken en een nieuwe employer branding campagne lanceren. De campagne zal UCLL's inzet voor diversiteit en inclusie benadrukken en de voordelen van werken bij UCLL promoten. Het R&E-management zal worden aangemoedigd om extra publicatieplatforms te gebruiken en, afhankelijk van de vereiste specialisatie/expertise, gebruik te maken van specifiekere kanalen.

Daarnaast zullen partnerschappen, zoals in het kader van EUDRES (Ent-r-e-novators), worden opgezet met internationale universiteiten en onderzoeksinstituten om talent uit het buitenland aan te trekken en middelen uit te wisselen. Regelmatige monitoring en rapportage over diversiteitsstatistieken zal plaatsvinden om de effectiviteit van deze initiatieven te beoordelen en verbeterpunten te identificeren.

Indicatoren:

- Toenemend gebruik van aanvullende en internationale wervingskanalen zoals Euraxess: alle R&E-vacatures worden in het Engels gepubliceerd, tenzij kennis van het Nederlands een absolute vereiste is Q1 2026
- Door in te zetten op de samenwerking met andere universiteiten en onderzoeksinstituten wordt de internationale samenwerking en mobiliteit bevorderd (zie project Ent-r-e-novators) Q4 2025
- Employer branding project met aandacht voor diversiteit Q4 2025 – Q1 2026
 - Nieuw employee value proposition (EVP) Q4 2025
 - Lancering campagne Q1 2026

- Toename aandeel sollicitanten van buiten UCLL door monitoring van interne/externe en internationale kandidaat verhoudingen Q4 2026
 - De 'wie is wie'-lijst wordt door de meeste van onze medewerkers ingevuld om een betere en gecentraliseerde database te creëren van de verschillende competenties, vaardigheden en expertises van UCLL-medewerkers, wat zal resulteren in betere matches met openstaande vacatures. Omdat dit een persoonlijke verantwoordelijkheid is, zullen we dit stimuleren door bijvoorbeeld
 - Promotie via leiders Q4 2026
 - Dit als een to-do te integreren in de onboarding voor nieuwkomers Q4 2026
- Op deze manier verwachten we deze KPI Q4 2026 te kunnen behalen.

ACTIE 4: Publicatie van klachtenprocedure rekrutering online

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en toegekende medewerker R&E team

Timing: Q4 2025 – Q4 2026

GAP-principes: OTM-R-gerelateerde gap

Omschrijving: Een duidelijke en toegankelijke klachtenprocedure wordt gepubliceerd op de wervingspagina van de UCLL-website. Door een transparante en eenvoudige klachtenprocedure te bieden, wil UCLL vertrouwen opbouwen en ervoor zorgen dat alle kandidaten vertrouwen hebben in de eerlijkheid van het wervingsproces. We zullen in elke vacature expliciet de mogelijkheid vermelden om klachten in te dienen en het contactpunt daarvoor. De klachtenprocedure zal regelmatig worden geëvalueerd om ervoor te zorgen dat deze effectief blijft en aansluit bij de behoeften van kandidaten.

Indicatoren:

- Klachtenprocedure online gepubliceerd Q4 2025
- Klachtenprocedure en aanspreekpunt toegevoegd in elke vacature Q4 2025
- Regelmatige monitoring van klachten Q4 2026

ACTIE 5: Bijgewerkte/aanvullende vacaturetemplates voor de verschillende functies

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en toegekende medewerker R&E team

Timing: Q2 2026

GAP-principes: OTM-R-gerelateerde gap

Omschrijving: UCLL ontwikkelt en implementeert geactualiseerde en functiespecifieke vacaturetemplates, afgestemd op de verschillende functies binnen het onderzoeks domein. Deze sjablonen weerspiegelen de diversiteit aan onderzoeksfuncties (bijv. junior onderzoeker, projectcoördinator, enz.) en bevatten duidelijke en transparante informatie over de inhoud van de functie, vereiste competenties, carrièreperspectieven en selectiecriteria. Het doel is om de kwaliteit en consistentie van vacatures te verbeteren, de transparantie in het wervingsproces

te vergroten en de employer branding van UCLL te versterken, met bijzondere aandacht voor inclusieve en genderneutrale taal.

Indicatoren:

- Meer uniformiteit en transparantie door de ontwikkeling van aanvullende vacaturesjablonen op basis van nieuwe employer branding en EVP, met bijzondere aandacht voor inclusieve en genderneutrale taal voor de verschillende onderzoeksfuncties Q2 2026

ACTIE 6: Installeren van een uitgebreid en geïntegreerd kwaliteitscontrolesysteem voor OTM-R

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en toegekende medewerker R&E team

Timing: Q4 2026

GAP-principes: OTM-R-gerelateerde gap

Beschrijving: UCLL zal een uitgebreid en geïntegreerd kwaliteitscontrolesysteem ontwerpen en implementeren om de OTM-R-praktijken (Open, Transparant en Merit-based Recruitment) te monitoren en continu te verbeteren. Dit systeem zorgt ervoor dat de wervingsprocessen consistent in lijn zijn met de OTM-R-principes.

Indicatoren:

- Evaluatie van het gebruik van CV-warehouse of een alternatieve tool door hiring leidinggevenden en HR voor een optimaal gebruik Q4 2025
- Positieve evaluatie van het wervingsproces en de onboarding door nieuwe medewerkers. We willen de mogelijkheid onderzoeken om de werknemerservaring, en meer specifiek het wervingsproces en de onboarding, te monitoren via een enquête onder recente medewerkers (te bekijken of dit op een meer geautomatiseerde manier mogelijk is met een nieuwe tool). Q2 2026

FOCUS: INCLUSIE & DIVERSITEIT

ACTIE 7: Diversiteit als een van de hoofdprioriteiten in de UCLL-strategie (2025-2030)

Verantwoordelijke dienst: Directiecomité

Timing: Q1 2025 - Q1 2030

GAP-principes: Diversiteit in teams

Beschrijving: Terwijl UCLL over het algemeen investeert in haar arbeidsomstandigheden (zie eerdergenoemde initiatieven), verbindt zij zich ertoe om extra inspanningen te leveren op het gebied van diversiteit en inclusie. UCLL heeft diversiteit en inclusie als centrale pijler opgenomen in haar institutionele strategie voor de periode 2025-2030. Deze inzet weerspiegelt

de ambitie van de instelling om een leer- en werkomgeving te creëren waarin iedereen – ongeacht zijn of haar achtergrond, identiteit of vaardigheden – zich welkom, gewaardeerd en in staat gesteld voelt om te floreren.

De strategie zal verder gaan dan geïsoleerde initiatieven en streven naar een systematische, organisatie brede aanpak

Indicatoren:

- Een nieuwe strategie met focus op diversiteit en inclusie voor de periode 2025-2030; derde kwartaal 2024
- Alle medewerkers zijn geïnformeerd over de nieuwe strategie en prioriteiten rond diversiteit en inclusie: door te communiceren aan alle UCLL-medewerkers via gedetailleerde informatie op het intranet (inclusief KPI's en richtinggevende progress markers) Q1 2025
- Vertaling naar concrete beleidsplannen, acties en KPI's per afdeling Q4 2025
- Een leer- en werkomgeving waarin iedereen, ongeacht zijn of haar achtergrond, identiteit of vaardigheden, zich welkom, gewaardeerd en in staat gesteld voelt om te floreren Q3 2030

ACTIE 8: UCLL heeft het volgende doel gedefinieerd: In 2030 geven studenten en medewerkers samen vorm aan een inclusieve, duurzame en rechtvaardige leer-, werk-, en leefomgeving op alle campussen, vanuit een gedeeld begrippenkader.

Verantwoordelijke dienst: directie, management en alle medewerkers

Timing: Q1 2025 - Q1 2030

GAP-principes: Diversiteit in teams

Omschrijving: We hebben de ambitie dat studenten en medewerkers UCLL percipiëren als een organisatie waar ze rechtvaardig, d.w.z. zonder vooroordelen, objectief, eerlijk en billijk worden behandeld. Dit doen we door gelijke kansen te bieden aan al onze studenten, diversiteit en inclusie te omarmen en te streven naar het welzijn van onze studenten en medewerkers. Daarnaast is UCLL betrokken op de samenleving door zich in te zetten voor duurzaamheid en inclusie en onze studenten en medewerkers te stimuleren om hiertoe actief bij te dragen.

Ons streefdoel is dan ook om tegen 2030 van elke Moving Mind een changemaker te maken voor inclusief, duurzaam en rechtvaardig samenleven. UCLL-alumni weten wat duurzame ontwikkeling en inclusie inhoudt en kunnen de principes ervan toepassen in hun latere werk. Ze bezitten de sleutelcompetenties (kennis, vaardigheden en attitudes) voor duurzame ontwikkeling en inclusie. De toepassing ervan maakt hen inherent een changemaker.

UCLL kan alleen maar changemakers vormen voor inclusief, duurzaam en rechtvaardig samenleven als de medewerkers en teams dit zelf ondersteunen en voorleven, zowel binnen

als buiten de organisatie. We zetten dan ook nog stappen om als UCLL een rolmodel als een duurzame en inclusieve organisatie te zijn en dit zowel voor onze studenten als medewerkers.

De hele UCLL-gemeenschap van medewerkers, studenten, afgestudeerden is m.a.w. samen aan zet om deze prioriteit te realiseren tegen 2030 vanuit een gedeeld begrippen- en gedragskader.

Binnen UCLL zijn in de context van de strategie 2025-2030 brede acties en doelstellingen geformuleerd met behulp van richtinggevende progress markers om een meer geïntegreerd en overkoepelend overzicht te behouden en om de nadruk te leggen op groei en leren in plaats van alleen op cijfers. Progress markers zullen via verschillende methodieken, meetbronnen opgevolgd worden (bevragingen, databronnen, outcome harvesting,...)

Richtinggevende progress markers:

Indicatoren ('expect tot see')

- Het begrippenkader rond rechtvaardigheid is vormgegeven Q4 2026
 - De begrippenkaders rond inclusief, duurzaam en rechtvaardig samenleven zijn gecommuniceerd aan alle medewerkers en studenten en worden actief gebruikt bij het realiseren van alle strategische prioriteiten Q4 2026
 - De professionaliseringsmogelijkheden (intern of extern) rond het vorm geven aan een inclusieve, duurzame en rechtvaardige leer-, werk- en leefomgeving werden bekend gemaakt Q4 2027
 - Iedere opleiding, dienst en expertisecentrum heeft de startpositie van het eigen team bepaald m.b.t. het vormgeven aan een inclusieve, duurzame en rechtvaardige leer-, werk- en leefomgeving Q4 2027
 - Minstens vijf UCLL-brede acties zijn opgestart die de gedeelde begrippenkaders concreet vertalen naar praktijken gericht op inclusief, duurzaam en rechtvaardig samenleven Q4 2028
 - Samen met studenten en medewerkers is er een bijgestuurd kader ontwikkeld over wat binnen UCLL verstaan wordt onder een inclusieve en rechtvaardige leer-, werk- en leefomgeving Q4 2029
 - Iedere opleiding, dienst en expertisecentrum heeft vanuit startpositie en gedeeld UCLL-kader de doelen en acties voor het eigen team bepaald voor het vormgeven aan een inclusieve, duurzame en rechtvaardige leer-, werk- en leefomgeving 2030
- **Like to see:**
 - Opleidingen, diensten en expertisecentra inspireren en consulteren elkaar om te leren van elkaar over het vormgeven aan een inclusieve, duurzame en rechtvaardige leer-, werk- en leefomgeving
 - 70% van de studenten en medewerkers percipiëren UCLL als een inclusieve, duurzame en rechtvaardige leer-, werk- en leefomgeving

- **Love to see:**

- Elke medewerker en student onderschrijft de UCLL-visie op een inclusieve, duurzame en rechtvaardige leer-, werk- en leefomgeving en draagt er actief toe bij
- Het gedeelde en bijgestuurde begrippenkader rond inclusief, duurzaam en rechtvaardig samenleven is verankerd in het beleid en de processen van UCLL

ACTIE 9: Vertalen van het algemene diversiteitsplan van UCLL naar concrete HRM-gerelateerde acties

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en inclusie-experts van het R&E-team

Timing: Q1 2025 – Q4 2026

GAP-principes: Diversiteit in teams

Omschrijving: UCLL zal haar algemene diversiteits- en inclusiestrategie operationaliseren door deze te vertalen naar concrete stappen binnen het domein Human Resource Management (HRM). Dit betekent dat diversiteits- en inclusieprincipes worden verankerd in de belangrijkste HR-processen, zoals recruitment. Deze acties zullen worden ontwikkeld in nauwe samenwerking met interne experts op het gebied van inclusie en worden afgestemd op de bredere strategische doelen van UCLL. Het doel is ervoor te zorgen dat diversiteit en inclusie niet alleen waarden op papier zijn, maar ook actief in de praktijk worden gebracht en ervaren door kandidaten en alle medewerkers.

Indicatoren:

- HR-actieplan met betrekking tot inclusie is geïmplementeerd en vertaald in HR-beleidsplan (zie ook actie 8) Q4 2025
- Positieve evaluatie van diversiteit en inclusie door meting via bestaande welzijnsenquête IDEWE (tweejaarlijks) onder alle UCLL-medewerkers, waarbij minimaal 70% van de medewerkers de diversiteit en inclusie binnen UCLL positief evalueert – Q4 2026

ACTIE 10: Aan boord halen van meer diverse en internationale profielen binnen R&E

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling, toegekende medewerker R&E team en R&E-management

Timing: Q1 2026 – Q1 2028

GAP-principes: Diversiteit in teams

De werving van diverse, en internationale, profielen is momenteel beperkt binnen R&E. Er zijn nog geen vacatures in het Engels gepubliceerd. Bovendien is UCLL intern nog niet georganiseerd om een groot aantal internationale profielen aan te trekken en te onboarden.

Omschrijving: Intern is UCLL nog niet voldoende georganiseerd om veel internationale profielen aan te trekken en te onboarden. UCLL wil haar inzet voor diversiteit en

internationalisering versterken door haar vermogen te verbeteren om een breder scala aan diverse en internationale profielen aan te trekken, te verwelkomen en te integreren.

Indicatoren:

- Positieve trend door monitoring van het aandeel:
 - interne en externe kandidaten Q4 2026
 - internationale kandidaten, de genderbalans en andere diversiteitskenmerken Q4 2026
- Positieve evaluatie door UCLL-personeel op het gebied van diversiteit en inclusie via meting via bestaande welzijnsenquête IDEWE (tweejaarlijks) onder alle UCLL-medewerkers, waarbij minimaal 70% van de medewerkers de diversiteit en inclusie binnen UCLL positief evalueert – Q4 2026
- Opleidings- en ontwikkeltraject HR-medewerkers afgerond om hen in staat te stellen adequate HR-ondersteuning en -advies te geven (taal, kennis van internationale regelgeving en sociale zekerheid) Q4 2027
- Een duidelijk beleid en juridisch kader voor werken vanuit het buitenland Q4 2026
- Vertaling van alle intranet- en HR-gerelateerde documenten in het Engels Q4 2027

FOCUS: TALENTONTWIKKELING

ACTIE 11: Implementatie van een open feedbackcultuur (in nieuw systeem)

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling, directieteam en management

Timing: Q2 2025-Q1 2030

GAP-principes: Relatie met leidinggevende en managementtaken. Onvoldoende regelmatige follow-up en feedback door het management. Er is nog geen echte cultuur van open feedback. De permanente professionele ontwikkeling kan worden verbeterd volgens de R&E-Staff Survey. Specifiek bleek dat er enkele aspecten met betrekking tot ontwikkeling en loopbaanbegeleiding zijn die verbeterd kunnen worden. Met name de items "Ik ben van mening dat onze instelling een specifieke strategie voor loopbaanontwikkeling heeft gedefinieerd voor onderzoekers in alle fasen van hun carrière, ongeacht hun contractuele situatie, en dat zij begeleiding en/of mentoring biedt voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onderzoekers, wat bijdraagt aan het verminderen van de onzekerheid over de professionele toekomst", "Ik ben van mening dat onze instelling loopbaanadvies en ondersteuning biedt aan onderzoekers in alle fasen van hun carrière, ongeacht hun contractuele situatie".

Omschrijving: UCLL streeft ernaar een cultuur van open feedback te bevorderen als kernelement van haar prestatie- en ontwikkelingsaanpak. In plaats van uitsluitend te vertrouwen op jaarlijkse evaluaties, stimuleert het nieuwe systeem een voortdurende, constructieve dialoog, en dit op een groeigerichte manier, tussen medewerkers en hun leidinggevendenden gedurende het hele jaar. Dit ondersteunt professionele groei, versterkt de teamdynamiek en vergroot de betrokkenheid en het mentaal welbevinden van medewerkers.

Voor het UCLL-brede gebied zijn acties en doelen geformuleerd met behulp van voortgangsindicatoren. Zo behouden we een meer geïntegreerd en overkoepelend beeld en richten we ons op groei en leren in plaats van uitsluitend op cijfers.

Indicatoren:

- Nieuw beoordelingsproces voor prestaties in Q2 2025
- Creatie van een gemeenschappelijk begrip rondom een 'open feedbackcultuur ' Q4 2025
- Meting via bestaand welzijnsonderzoek IDEWE (tweejaarlijks) onder alle UCLL-medewerkers, waarbij minimaal 70% van de medewerkers het beoordelingsproces positief beoordeelt Q4 2026
- Positieve trend door jaarlijkse monitoring van leiderschapsvaardigheden (en meer specifiek open feedback) via 'leiderschapsspiegels' waaraan jaarlijks minimaal 15 leiders deelnemen (een soort 360°-test waarbij feedback over leiders wordt verzameld via onder andere hun teamleden) Q4 2025 – Q1 2030 (en verder)
- Professionalisering via regelmatige training en ontwikkeling, ambassadeurs, het delen van best practices,... Q1 2026 – Q1 2030

Binnen UCLL zijn in de context van de strategie 2025-2030 brede acties en doelstellingen geformuleerd met behulp van richtinggevende progress markers om een meer geïntegreerd en overkoepelend overzicht te behouden en om de nadruk te leggen op groei en leren in plaats van alleen op cijfers. Progress markers zullen via verschillende methodieken, meetbronnen opgevolgd worden (bevragingen, databronnen, outcome harversting,...).

Richtinggevende progress markers:

- **Expect to see:**
 - Er zijn duidelijke richtlijnen en criteria voor het geven en ontvangen van groeigerichte feedback, met betrokkenheid van studenten en medewerkers in het ontwikkelproces
 - UCLL voorziet in verschillende manieren om deze richtlijnen en criteria kenbaar te maken in de organisatie
 - UCLL voorziet voldoende veilige kanalen/opportunities in opleidingen en diensten om groeigerichte feedback te geven
- **Like to see:**
 - Het geven en ontvangen van groeigerichte feedback maakt onderdeel uit van het functioneringsbeleid van alle collega's (medewerkers en leidinggevenden), en maakt deel uit van de competenties verworven in de verschillende curricula
- **Love to see:**
 - Alle UCLL studenten en medewerkers geven aan dat er een open en groeigerichte feedbackcultuur geïnstalleerd is

ACTIE 12: UCLL formuleerde in die context het volgende doel: In 2030 geven medewerkers en studenten samen vorm aan een verbindende leer-, werk- en leefomgeving. Ze zijn hierin een inspiratiebron voor anderen binnen en buiten de organisatie.

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling, directieteam, management en alle medewerkers

GAP-principes: Volgens de R&E-personeelsenquête kan de professionele ontwikkeling worden verbeterd.

Timing: Q4 2025 - Q1 2030

Omschrijving: Vanuit onze kernwaarden (samenwerken, inspireren en een leven lang leren, waarderen en vertrouwen geven) streven we ernaar om tegen 2030 een ondersteunende leer-, werk- en leefomgeving te creëren waarin we met elkaar verbonden kunnen groeien. Daartoe zetten we sterk in op het creëren van een omgeving waarin studenten en medewerkers zich zowel verbonden voelen met elkaar als met de organisatie. Hieronder een overzicht van de indicatoren die relevant zijn in het kader van HRS4R (focus op medewerkers).

Indicatoren:

- Positieve evolutie op dit thema door monitoring via 'leiderschapsspiegels' waaraan jaarlijks minimaal 15 leiders deelnemen (soort 360°-test waarbij feedback over leiders wordt verzameld via onder andere hun teamleden) Q4 2025 – Q1 2030 (en verder)
- Visie op training en ontwikkeling door de HR-afdeling Q4 2026
- Het vernieuwde 'performance management' beleid 'open feedback'; Q1 2025
- Leiderschaps-DNA voor personeel bijgewerkt met nieuwe EVP Q2 2026
- Echte open feedbackcultuur geïnstalleerd Q1 2030

Binnen UCLL zijn in de context van de strategie 2025-2030 brede acties en doelstellingen geformuleerd met behulp van richtinggevende progress markers om een meer geïntegreerd en overkoepelend overzicht te behouden en om de nadruk te leggen op groei en leren in plaats van alleen op cijfers. Progress markers zullen via verschillende methodieken, meetbronnen opgevolgd worden (bevestigingen, databronnen, outcome harversting,...)

Richtinggevende progress markers

- **Expect to see:**
 - Er is een gezamenlijke visie opgesteld vanuit onderzoek
 - De visie is gecommuniceerd naar alle studenten en medewerkers
 - Elke opleiding, dienst en expertisecentrum heeft een plan opgesteld om bij te dragen aan een verbindende leer-, werk- en leefomgeving samen met andere opleidingen, diensten en expertisecentra
- **Like to see:**
 - Opleidingen, diensten en expertisecentra voeren de acties die werden gepland uit

- Goede praktijken over verbindende initiatieven worden gedeeld tussen opleidingen, diensten en expertisecentra om anderen te inspireren
- **Love to see:**
 - Elke medewerker en student hecht belang aan het maken van verbinding met elkaar en de organisatie en draagt daar actief aan bij
 - De gezamenlijke visie rond verbinding is verankerd in het beleid en de processen van UCLL
 - Er is blijvende aandacht voor de uitvoering van het beleid over verbinding

ACTIE 13: Promotie van persoonlijke loopbaanbegeleiding

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling, directieteam en management

Timing: Q1 2026 – Q1 2027

GAP-principes: Volgens de R&E Staff Survey kan de professionele ontwikkeling worden verbeterd.

Omschrijving: UCLL zet zich in om de professionele groei en loopbaanontwikkeling van haar medewerkers te ondersteunen door actief het gebruik van persoonlijke loopbaancoaching te promoten. Loopbaancoaching biedt medewerkers een vertrouwelijke en gestructureerde ruimte om te reflecteren op hun ambities, sterke punten, uitdagingen en volgende stappen in hun professionele carrière.

Indicatoren:

- Meting via bestaande welzijnsenquête (tweejaarlijks) onder alle UCLL-medewerkers waarbij minimaal 70% van de medewerkers hun professionele ontwikkeling binnen UCLL positief evalueert – Q4 2026
- Verhoogd gebruik van loopbaancoaching met 30% vóór het einde van Q4 2026

ACTIE 14: Verbeteren van de professionele ontwikkeling van onderzoekers volgens de employee life cycle

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en speciaal R&E-team

Timing: Q2 2025 – Q1 2027

GAP-principes: Volgens de R&E Staff Survey kan de permanente professionele ontwikkeling worden verbeterd. Het aantal gevolgde trainingen en leertrajecten kan worden verhoogd.

Omschrijving: Om een cultuur van continu leren en groeien te bevorderen, streeft UCLL ernaar om initiatieven voor professionele ontwikkeling strategisch af te stemmen op elke fase van de levenscyclus van de werknemer. Deze aanpak zorgt ervoor dat werknemers in elke fase van hun loopbaan binnen UCLL de juiste ondersteuning, training en kansen krijgen. In het kader van het nieuwe beoordelingsproces voorziet UCLL in een module in het systeem om de

ontwikkeling beter en meer proactief te kunnen monitoren en om te zien of elke werknemer investeert in training en ontwikkeling (rapportage).

Nieuwe competenties zijn ontwikkeld in lijn met het DNA van Moving Minds. Door sleutelcompetenties te identificeren, huidige vaardigheden te beoordelen en persoonlijke ontwikkelingsplannen te creëren, kunnen individuen zich continu verbeteren en succesvol zijn in hun rol.

In het kader van Ent-re-novators onderzoeken we de mogelijkheden om gedeelde trainingsmodules aan te bieden tussen de consortiumpartners om zo het trainingsaanbod en de ontwikkelingsmogelijkheden te vergroten.

Indicatoren:

- Creatie van een nieuwe set interdisciplinaire competenties gebaseerd op het Moving Minds DNA en de nieuwe UCLL-strategie Q2 2025
 - Jobinhoudelijke kennis en competenties
 - Betrokkenheid en verbondenheid met de organisatie
 - Ondernemende vaardigheden
 - Communicatie
 - Samenwerken
 - Verantwoordelijkheid nemen
 - Positief werkklimaat
 - Veranderbekwaamheid
- Nieuwe soft managementtool geïmplementeerd met directe toegang voor zowel medewerkers (voor alle trainingen) als management (voor follow-up) Q4 2026
- Verhoogd deelnamepercentage aan interne trainingen met 30% vóór eind 2026 Q4 2026
- Onboardingprogramma 2.0 operationeel in Q4 2025
- Afstemming van intern opleidingsaanbod op de vraag door meer betrokkenheid van het management te creëren (op maat gemaakt opleidingsaanbod) Q4 2026
- Positieve evaluatie van het opleidingsaanbod door meting via bestaande welzijnsenquête (tweejaarlijks) onder alle UCLL-medewerkers, waarbij minimaal 70% van de medewerkers het opleidingsaanbod positief beoordeelt Q4 2026

ACTIE 15: Implementatie van een carrière 'roadmap' voor onderzoekers ter ondersteuning van levenslang leren

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en toegekende medewerker R&E-team

Timing: Q4 2025

GAP-principes: gebrek aan een strategie/plan voor loopbaanontwikkeling (continue professionele ontwikkeling)

Beschrijving: Een carrière 'roadmap' is een hulpmiddel dat onderzoekers door verschillende fasen van hun professionele carrière begeleidt. Door potentiële carrièrepaden, vereiste competenties en ontwikkelingsmogelijkheden te schetsen, stelt het onderzoekers in staat om verantwoordelijkheid te nemen voor hun groei en tegelijkertijd te voldoen aan de strategische doelen. Bij het ontwikkelen hiervan is het belangrijk om in gedachten te houden dat academische carrières niet langer lineair of uitsluitend gericht zijn op onderzoek.

Indicatoren:

- Ontwikkeling en gebruik van een carrière 'roadmap' voor onderzoekers Q4 2025
- Invoering van een nieuwe reeks interdisciplinaire competenties (zie hierboven) Q4 2025
- Visietekst rond 'employability' Q4 2025

ACTIE 16: Leiderschapsontwikkeling

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en toegekende medewerker R&E-team

Timing: Q1 2026 – Q4 2026

GAP-principes: gebrek aan een strategie/plan voor loopbaanontwikkeling (voortdurende professionele ontwikkeling)

Omschrijving: Leiderschap is meer dan alleen het aansturen van een team; het gaat om het inspireren van mensen, het stimuleren van verandering en innovatie, en het creëren van een cultuur van vertrouwen en samenwerking. Daarom ontwikkelt UCLL het Leadership 2.0-programma. Door te investeren in de groei van onze huidige en toekomstige leiders, willen we onze strategische capaciteiten versterken, de betrokkenheid en retentie van medewerkers vergroten, een cultuur van continue feedback en groei bevorderen en ons voorbereiden op toekomstige uitdagingen en kansen.

Indicatoren:

- Leiderschap 2.0 geïmplementeerd Q1 2026
- Verspreiding van de visie op leiderschap Q1 2026
- Regelmatige evaluatie en actualisatie van de training voor leidinggevendenden Q1 2026 – Q4 2026
- Positieve evolutie op dit thema door monitoring via 'leiderschapsspiegels' waaraan jaarlijks minimaal 15 leiders deelnemen (een soort 360°-test waarbij feedback over leiders wordt verzameld via onder andere hun teamleden) Q4 2025 – Q1 2030 (en verder)

ACTIE 17: Ontwikkeling van richtlijnen rond nevenactiviteiten

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling, juridische experts, toegekende medewerker R&E-team

Timing: Q2 2026

GAP-principes: richtlijnen die van toepassing zijn op de verschillende vormen van samenwerking tussen UCLL en onderzoekspersoneel ontbreken

Omschrijving: Omdat we continue professionalisering stimuleren, ook buiten UCLL, combineren nogal wat medewerkers een baan bij UCLL met een baan buiten UCLL. UCLL beoogt de regels te verduidelijken en een kader te creëren dat zowel de leidinggevende als de medewerkers ten goede kan komen.

Indicatoren:

- Vergroten van het bewustzijn en de kennis onder onderzoekers en begeleiders door het creëren en publiceren van richtlijnen en een juridisch kader rondom nevenactiviteiten voor zowel leidinggevendenden als werknemers.

ACTIE 18: Verbetering van de ondersteuning en begeleiding aan het einde van de loopbaan van werknemers

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling en toegekende medewerker R&E-team

Timing: Q1 2026 – Q1 2027

GAP-principes: Gebrek aan een strategie/plan voor loopbaanontwikkeling (voortdurende professionele ontwikkeling), met name aan het einde van de loopbaan

Omschrijving: Een eindloopbaanbeleid is essentieel om de waarde van ervaren personeel te erkennen, kennisoverdracht te faciliteren en een respectvolle, goed voorbereide overgang naar pensioen of een andere functie te garanderen. Dit beleid is essentieel voor het betrekken van medewerkers, het behouden van de continuïteit van de organisatie, het waarderen van langetermijnbijdragen en het bevorderen van welzijn.

Indicatoren:

- Nieuwe ideeën verzamelen via UCLL's laatstejaars bachelor HRM-student om een beleid te ontwikkelen Q3 2026
- Beleid einde loopbaan van kracht en toegepast in Q4 2026
- Positieve evaluatie van het eindloopbaanbeleid via bestaand welzijnsonderzoek (tweejaarlijks) onder alle UCLL-medewerkers, waarbij minimaal 70% van de medewerkers het eindloopbaanbeleid binnen UCLL positief evalueert Q4 2026

ACTIE 19: Evaluatie en update van het onboardingsproces voor een verbeterde 'employee experience' (Onboarding 2.0)

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling

Timing: Q1 2027

GAP-principes: Uit het onderzoek blijkt dat de voortdurende professionele ontwikkeling, te beginnen bij de onboarding van de werknemers, verbeterd kan worden.

Omschrijving: Deze actie omvat het uitvoeren van een evaluatie en herontwerp van het huidige onboardingproces met als doel de algemene ervaring voor nieuwe medewerkers aanzienlijk te verbeteren. Een goed gestructureerde 'onboarding journey' is de eerste stap in de employee lifecycle en is cruciaal voor een vroege betrokkenheid en retentie op de lange termijn.

Doelstellingen:

- Ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers zich vanaf dag één welkom, goed geïnformeerd en ondersteund voelen
- Stroomlijnen van administratieve en operationele onboardingstappen
- Het onboardingproces doen aansluiten bij de waarden en strategische doelen van UCL
- Bevorderen van verbinding met teams, leidinggevenden, ... vanaf de start

Indicatoren:

- Bestaand onboardingproces herzien: Onboarding 2.0, een programma van 6 maanden, met een sterke focus op soft skills, meer integratie met peer coaching en meer nadruk op effectieve werkprocessen door middel van extra workshops en intervisiesessies Q4 2025
- Positieve evaluatie van het onboardingproces door meting via een bestaande welzijnsenquête (tweejaarlijks) onder alle UCLL-medewerkers, waarbij minimaal 70% van de medewerkers het onboardingproces binnen UCLL positief evalueert Q4 2026

FOCUS: COMMUNICATIE

ACTIE 20: Verduidelijking van de rol van de leidinggevende (VEC), buddy en kernexpert

Verantwoordelijke dienst: HR, toegekende werknemer R&E team, R&E-management

Timing: Q4 2025

GAP-principes: Zie gap op het gebied van informatie, consultatie en deelname aan besluitvormende organen. De R&E Staff Survey toont aan dat er op dit punt ruimte voor verbetering is. Zie het item "Ik maak/maak deel uit van relevante informatie-, consultatie- en besluitvormende organen binnen onze instelling" uit de enquête onder onderzoekers. De rolverdeling tussen VEC, buddy's en kernexperten is niet altijd even duidelijk.

Omschrijving: Transparante en consistente communicatie is essentieel om afstemming, samenwerking en innovatie te garanderen. Een effectieve informatiestroom naar alle medewerkers – ongeacht hun rol of senioriteit – bevordert een productieve en samenhangende onderzoeksomgeving. Dit is essentieel voor: afstemming op strategische doelen, samenwerking en kennisdeling, operationele efficiëntie, betrokkenheid en inclusie van medewerkers, ...

Indicatoren:

- Meer kennis van de verschillende rollen onder onderzoekers door het ontwikkelen van rolbeschrijvingen voor de VEC, buddy en kernexperten, beschikbaar gesteld op het intranet Q4 2025

ACTIE 21: Personalisatie van de communicatiestroom door de onderzoeksteams te organiseren volgens het 3N-model (nucleus, nexus, novus)

Verantwoordelijke dienst: HR, toegekende medewerker R&E en R&E-management

Timing: Q4 2025

GAP-principes: Zie de gap op het gebied van informatie, overleg en deelname aan besluitvormende organen

Omschrijving: Communicatie, informatie-uitwisseling en vertrouwen zijn essentieel in de snel veranderende realiteit van vandaag. Het 3n-model is een onderliggend model dat we gebruiken om onze onderzoekspraktijken te prioriteren en de samenwerking met onze onderwijsprogramma's te verbeteren. Onderzoeksthema's en -activiteiten worden daarom geclusterd rond verschillende focuspunten, en de communicatie wordt daarop afgestemd.

- Nucleus: Dit vertegenwoordigt de kern of centrale focus. Het doel is naar een geconcentreerde creëren gebied van expertise en kennis bij UCLL, waardoor dieper onderzoek en samenwerking mogelijk is
- Nexus: Is beschouwd als minder 'key' dan nucleus onderzoeksprojecten, maar dit zijn vaak projecten/ activiteiten gelinkt aan beleidsbeslissingen genomen binnen R&E
- Novus: Dit omvat uiteindelijk onderzoeksthema's met een focus op innovatie en nieuwe benaderingen. Het gaat om het integreren van nieuwe ideeën en methodologieën

Het gebruik van dit model heeft tot gevolg dat de onderzoeksthema's duidelijker zijn, dat er richting wordt gegeven aan de continue ontwikkeling van het R&E-personeel, dat interdisciplinair werken binnen de gehele instelling wordt bevorderd en dat best practices gemakkelijker binnen de instelling worden verspreid, terwijl er tegelijkertijd een evenwicht wordt gevonden tussen academische vrijheid en strategische afstemming.

Het maakt het ook mogelijk om de barrières tussen de verschillende R&E-teams, maar ook tussen R&E en het onderwijs, te doorbreken.

Indicatoren:

- 3N-model gecommuniceerd en overeenkomstig toegepast Q4 2025
- Positieve evaluatie van de communicatie binnen R&E via een bestaande welzijnsenquête (tweejaarlijks) onder alle UCLL-medewerkers, waarbij minimaal 70% van de medewerkers de communicatie binnen R&E positief evalueert (vierde kwartaal 2026).

ACTIE 22: Integratie van het verantwoord gebruik van AI binnen HR om de ondersteuning en communicatie richting medewerkers te verbeteren

Verantwoordelijke dienst: HR-afdeling met ondersteuning van AI-experts van team 'Smart Organizations'

Timing: Q4 2026

GAP-principes: Zie gap in arbeidsomstandigheden.

Omschrijving: Een innovatievere werking van de HR-dienstverlening optimaliseert en heeft bovendien een positieve invloed op de interne communicatie binnen de HR-afdeling. Hierdoor komt er tijd vrij, wat indirect ook ten goede komt aan werknemers en leidinggevend.

De inzet van AI is onmisbaar in de huidige context en dus ook binnen HR-activiteiten. UCLL hecht veel belang aan het correct en verantwoord inzetten van AI door alle medewerkers te sensibiliseren en informeren via een specifieke en uitgebreide informatiesectie op het intranet en door middel van regelmatige informatiesessies en webinars.

Indicatoren:

- Een tool om live-rapporten (intern) samen te vatten Q4 2026
- Verbeterde werknemerservaring door een pilot met een chatbot om interne HR-protocollen te doorzoeken Q4 2026

ACTIE 23: De principes van open science-praktijken en FAIR-principes verder inbedden in onderzoek

Verantwoordelijke dienst: afdeling R&E, in nauwe samenwerking met de HR-afdeling

Timing: Q4 2025 – Q4 2026

GAP-principes: zie de gap op vlak van open science-praktijken en FAIR-principes

Omschrijving: Onderzoekers worden steeds vaker geconfronteerd met eisen van funders (Horizon Europe, NWO). Goed databeheer is onderdeel van kwalitatief hoogstaand onderzoek. HR kan een schakel vormen in het bevorderen van een Open Science-mentaliteit. Deze actie bevordert transparantie en samenwerking.

Indicatoren:

- Betrokkenheid en bewustwording van alle leden van het HR-team door het organiseren van een korte infosessie voor HR: Wat zijn FAIR-principes, open access en waarom zijn ze belangrijk? Q4 2025
- Elke nieuwkomer binnen R&E wordt geïnformeerd over de principes van open science-praktijken door de principes van open science te integreren in het onboardingproces voor onderzoekers, bijvoorbeeld in de vorm van een e-learningmodule in het onboardingpakket voor onderzoekers Q4 2026.
- Verhoogde bewustwording onder alle onderzoekers door de verspreiding van de principes via de publicatie van een inspiratiegids of one-pager op het R&E-intranet (optioneel ook geïntegreerd in het onboardingpakket voor onderzoekers) Q4 2026