OVERZICHT HRS4R GAP-ANALYSE

	Status			
	Ethische en professionele aspecten	Uitvoering	GAP/Implementatiebelemmeringen	Ondernomen initiatieven/nieuwe voorstellen
1	Onderzoeksvrijheid	++	Zie voorgestelde acties rond 'nevenactiviteiten' en open science	Het thema 'Ethische en professionele aspecten' wordt als cruciaal beschouwd voor UCLL en vormt een integraal onderdeel van onze missie en visie. Het wordt over het algemeen positief beoordeeld door onderzoekers (zie de R&E Staff Survey, uitgevoerd eind 2023). **-Duidelijke richtlijnen** staan vermeld op het UCLL-intranet hierover (https://intranet. UCLL.be/nl/medewerker/research-expertise/dienst-re/wetenschappelijke-integriteit-voor-onderzoekers- UCLL) waarbij we de **Europese gedragscode** (https://allea.org/code-of-conduct/) als basis gebruiken en tevens de **richtlijnen van onze moederinstelling KU Leuven volgen** . (https://research.kuleuven.be/nl/integriteit-ethiek) -In België moet elke werkgever met minstens 50 werknemers een **interne dienst hebben die verantwoordelijk is voor Gezondheid, Veiligheid en Welzijn (CPBW)** die de noodzaak van een gedragscode vastlegt (https://werk.belgie.be/nl/themas/sociaal-overleg/overlegorganen-en-procedures-binnen-de-onderneming-or-cpbw-va-ea/comites). UCLL heeft een **gedragscode ontwikkeld**: "UCLL Gedragscode voor een Waarderende Leer-, Leef- en Werkomgeving" voor zowel studenten als medewerkers **-** UCLL heeft **sterke waarden en cultuur:** het Moving Minds DNA dat als basis voor de competenties gebruikt wordt (https://www. UCLL .be/nl/over- UCLL /moving-minds) - Omdat UCLL een praktijkgerichte hogeschool is, zet zij zich sterk
2	Ethische principes	++		
3	Professionele verantwoordelijkheid	++		
4	Professionele houding	++		
5	Contractuele en wettelijke verplichtingen	++		
6	Verantwoordelijkheid	++		
7	Goede praktijk in onderzoek	++		
8	Verspreiding en exploitatie van resultaten	+/-		
9	Publieke betrokkenheid	++		

				in voor **maatschappelijk relevant onderzoek** en stimuleert zij al haar onderzoekers om de mogelijke impact van hun onderzoek zorgvuldig te overwegen. Alle respondenten van de R&E Staff Survey gaven aan een of meer vormen van **consultancy (praktijkgericht**) onderzoek te hebben uitgevoerd, wat de toepasbaarheid van hun expertise in de praktijk vergroot en een positieve impact creëert op mens, planeet, organisatie en industrie. - Binnen R&E is er een sterke focus op **intellectuele eigendom en auteursrecht.** Een toegewijde juridisch adviseur beschermt de intellectuele eigendomsrechten via onderzoeksactiviteiten, dienstverlening en valorisatie. Bovendien is auteursrechtelijke bescherming een integraal onderdeel van elke arbeidsovereenkomst. - De afdeling Onderzoek & Expertise (R&E) heeft een manifest over hoe onderzoekers **met elkaar samenwerken** (https://www.youtube.com/watch?v=eGhct1iNSxU) - Er zijn duidelijke **R&E-beleidsprioriteiten** (vorige periode, worden weldra ge-update) die beschikbaar zijn op het intranet en worden gemonitord via deliverables en acties, zoals bijvoorbeeld: Beleidsprioriteit 5: **Valorisatie** wordt vanuit R&E binnen de gehele organisatie verspreid. Bij UCLL hebben onderzoekers de verantwoordelijkheid om hun onderzoeksresultaten te valoriseren in het onderwijs en daar ook een onderwijsactiviteit aan toe te voegen: bijvoorbeeld het geven van seminars, gastcolleges, enz. Zie ook de visietekst waarin UCLL het belang van valorisatie en impact van hun onderzoek benadrukt. (https://intranet.ucll.be/nl/medewerker/research-expertise/dienst-re/visie-valorisatie-en-impact) -Omdat **'verantwoording afleggen'** een van de belangrijkste waarden is van de Europese Code voor Onderzoeksintegriteit, worden onderzoekers binnen UCLL bewust gemaakt van het

				belang ervan. Met betrekking tot **AVG** heeft UCLL bijvoorbeeld een specifieke webpagina ontwikkeld met informatie over de AVG binnen Onderzoek en organiseert regelmatig workshops over dit onderwerp om alle onderzoekers op de hoogte te houden. https://intranet. UCLL .be/nl/medewerker/diensten/gdpr/onderzoekers **- VODO (Integratie van Onderwijs, Onderzoek en Dienstverlening)** werd gekozen als thema voor de thematische kwaliteitszorg in het academiejaar 2015-2016. Hiervoor werd een kader opgesteld (zie verderop in het document voor meer informatie). - Wat betreft **open science en de praktijk ervan** bevindt UCLL zich in een startfase om dit naar een hoger niveau te tillen en een echt beleid ontbreekt. We nemen stappen zoals workshops om bewustzijn te creëren en een visie te ontwikkelen. Om expertise en kennis te optimaliseren, werken we met een groep ambassadeurs, die de kennis over dit onderwerp binnen UCLL kunnen vergroten en wetenschappelijke vragen kunnen beantwoorden. **Voorgestelde acties** -Ontwikkeling van richtlijnen rondom nevenactiviteiten. -Met betrekking tot open wetenschap en praktijken: • Een korte infosessie voor HR: Wat zijn FAIR-principes, open access en waarom zijn ze belangrijk? • Integratie van open science-principes in het onboardingproces voor onderzoekers, bijvoorbeeld in de vorm van een e-learningmodule in het welkomstpakket • Verspreiding van de principes door publicatie van een inspiratiegids of een one-pager op het R&E-intranet

				(optioneel ook geïntegreerd in het onboardingspakket voor onderzoekers)
10	Non-discriminatie	+/-	Dit staat hoog op de agenda van UCLL, maar er is ruimte voor verbetering (zie advies van externe evaluatie)	-UCLL, en dus ook de R&E centra, onderschrijft de principes van **'inclusief onderwijs'** en heeft hieromtrent een duidelijke visie en beleid, waarvoor op het intranet een specifiek en uitgewerkt onderdeel is voorzien https://intranet.ucll.be/nl/medewerker/onderwijs-studenten/diepenbeek/inclusief-ucll - Er is een speciale **werkgroep aangesteld op UCLL-niveau, het IHO-team**. Dit team is een overlegorgaan waar problemen, kansen en valkuilen met betrekking tot inclusief hoger onderwijs worden besproken en aangepakt. **-Gender**: UCLL Heeft een gendergelijkheidsplan (zie internet ' https://www.ucll.be/nl/gendergelijkheidgenderequalityplan) UCLL beschouwt gendergelijkheid, en in bredere zin inclusie, als een gedeelde verantwoordelijkheid die onderdeel is van de organisatiecultuur. UCLL wil verder investeren in een diversiteitsgevoelige en inclusieve cultuur en kiest voor een brede aanpak van haar diversiteits- en inclusiebeleid, verankerd in de missie, visie en strategie van UCLL. **Voorgestelde acties** **- Diversiteit en inclusie** UCLL hanteert een algemeen instellingsbreed diversiteitsbeleid, maar het is de bedoeling dit verder te verankeren in onze HR-praktijken. In 2024 werd onze instelling beoordeeld door de NVAO Nederlands-Vlaamse Accreditatie organisatie (Accreditatieorganisatie Nederland en Vlaanderen of een (externe revisor), die ook onze diversiteits- en inclusiepraktijken beoordeelde. We ontvingen hierover concrete aanbevelingen, die zijn opgenomen in de nieuwe strategische prioriteiten van de hogeschool vanaf 2025. Dit stelt ons in staat effectiever te werken

				aan diversiteit en inclusie. -Onderzoekers van het R&E-team **'Inclusive Society'** zijn een project gestart over diversiteit en inclusie in de werkcontext en zullen de HR-afdeling ondersteunen bij de analyse en het voorstellen van passende acties. Deze aanpak is tweeledig: • Het verkennen van de beschikbare literatuur over HR-processen (werving, sollicitatie, enz.) binnen ons project over antidiscriminatie op de werkvloer. Dit zal ons helpen onze eigen HR-processen af te stemmen op deze inzichten en diensten voor externe partijen open te zetten. • Daarnaast ondersteunen wij gemeenten bij de integratie van allochtone nieuwkomers op de arbeidsmarkt. Ook kunnen wij relevante informatie uit deze projecten verzamelen om onze eigen processen te optimaliseren. -Inclusie wordt genoemd als een van de hoofdthema's van de **nieuwe UCLL- strategie 2025-2030**
11	Evaluatie-/beoordelingssystemen	-/+	Het vorige proces voldeed niet aan de normen. UCLL heeft een nieuw proces gestart om een meer continue en open feedbackcultuur te bevorderen. Omdat de salarisschalen vastliggen (volgens de wet), is er geen mogelijkheid tot prestatiebeloning en moeten andere manieren van betrokkenheid worden onderzocht.	In het verleden (tot 2024) hanteerde UCLL een meer klassieke aanpak van prestatiemanagement, waarbij één evaluatiegesprek per jaar tussen leidinggevende en medewerker werd aangemoedigd. Nu beweegt de aanpak zich naar een open feedbackcultuur. **<u>Voorgestelde acties</u>** -Momenteel loopt er een project om een **open feedbackcultuur te stimuleren**, zodat er vaker vervolgmomenten zijn tussen werknemer en N+1, afgestemd op de individuele noden (niet langer beperkt tot 1x per jaar), waarbij er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid en het initiatief genomen kan worden door zowel leidinggevende als werknemer. **-Ontwikkeling van carrièrepaden binnen R&E** en **per functie** gebruik maken van de nieuw ontwikkelde competentieset (gebaseerd op het Moving Minds DNA).

	Werving en selectie	Uitvoering	GAP/Implementatiebelemmeringen	Ondernomen initiatieven/nieuwe voorstellen
12	Werving	-/+	Zie internet HRS4R voor criteria Gedragscode voor werving | EURAXESS (europa.eu) Vacatures worden nog niet in het Engels gepubliceerd. Een van de redenen hiervoor is dat kennis van het Nederlands een vereiste is voor onder andere onderwijsopdrachten. We zouden meer internationale Engelstalige medewerkers kunnen aantrekken voor onderzoek.	-Er is een duidelijk **proces en toolkit** beschreven voor leidinggevenden met een specifiek vacaturesjabloon om te gebruiken en richtlijnen rond selectie (https://intranet. UCLL .be/nl/medewerker/personeel/limburg/voor-leidinggevenden/werving-en-selectieprocedure-selectiegesprekken-en-aanwervingsfiche) -Een **werving- en selectietraining** is voorzien voor nieuwe leidinggevenden. -UCLL gebruikt **CV Warehouse** voor publicaties en follow-up en feedback aan kandidaten. Via CV Warehouse wordt de vacature automatisch gepubliceerd op verschillende kanalen (de website van UCLL en 14 andere kanalen). -Belang van **de kennis van het Nederlands**: we moeten voldoen aan de taalvereisten zoals vastgelegd in onze wetgeving voor onderzoekers die hun activiteit combineren met een onderwijsopdracht. (https://data-onderwijs.vlaanderen.be/documenten/bestanden/Controlewijzer-taalregeling-personeel-onderwijsopdracht-ho.pdf). Voor onderzoekers (die geen onderwijsopdracht uitvoeren) hebben we binnen UCLL de volgende regel gesteld: zij worden verwacht binnen 5 jaar (uitbreidbaar tot 10 jaar) aan te kunnen tonen dat zij de Nederlandse taal beheersen tot niveau B2. **Voorgestelde acties** -Vertaling van de functiebeschrijving in het Engels en beschikbaar op EURAXESS (zie OTM-R-beleid) voor R&E-vacatures (alleen als kennis van het Nederlands geen strikte vereiste is). - Via de betrokkenheid van onze onderzoekscollega's die aan Diversiteit en Inclusie werken, willen we onderzoeken en

				evalueren in hoeverre onze functiebeschrijvingen inclusiever kunnen worden geformuleerd.
13	Werving (Code)	+/-	Momenteel is het OTM-R-beleid op internet gepubliceerd, maar het moet op een zichtbaardere plek worden geplaatst ter bevordering van de transparantie.	-Er is al veel informatie beschikbaar op het intranet over het wervingsproces voor hiring leidinggevenden (zie **toolkit)** -Er is momenteel een **OTM-R-beleid** op internet gepubliceerd **Voorgestelde acties** -De toolkit voor leidinggevenden moet worden bijgewerkt conform de OMT-R-richtlijnen. -Het OTM-R-beleid moet op een zichtbaardere plek geplaatst worden -De OMT-R gapanalyse moet op internet worden gepubliceerd om beter inzicht te geven in de status
14	Selectie (Code)	-/+	Er is geen formeel proces voor de selectiecommissie voor het aannemen van onderzoekers (de hiring leidinggevende is verantwoordelijk voor de selectie)	**Voorgestelde acties** Opstellen van duidelijke richtlijnen en kader voor de leden van de selectiecommissie
15	Transparantie (Code)	-/+	De transparantie over het wervingsproces voor (interne) kandidaten kan worden verbeterd	-Zie **informatie op intranet** specifiek voor het recruitmentproces (Werving en selectieprocedure, selectiegesprekken en aanwervingsfiche | intranet.ucll.be) -Transparante communicatie over het HR-beleid en het creëren van zichtbaarheid voor de medewerkers is één van de acties die in het vorige R&E-beleidsplan zijn vastgelegd. -Via **CV Warehouse** kunnen kandidaten de verschillende stappen van hun sollicitatie volgen - Inmiddels is er een **OTM-R-beleid** gepubliceerd dat zorgt voor meer transparantie over het (interne) wervingsproces. **Voorgestelde acties** -Integratie van OTM-R-richtlijnen in het nieuwe onboardingprogramma 2.0 voor leidinggevenden -Bijgewerkte toolkit beschikbaar voor management

16	Beoordeling van verdienste (Code)	++	Aanwervingen binnen UCLL zijn niet beperkt tot publicaties die een onderzoekskandidaat heeft gerealiseerd. Omdat UCLL zich richt op praktijkgericht onderzoek, ligt de focus niet op het aantal publicaties, maar wordt bij de aanwerving rekening gehouden met een gediversifieerd carrièrepad	- Aangezien UCLL de nadruk legt op **praktijkgericht onderzoek,** is het aantal publicaties geen streng selectiecriterium. In plaats daarvan wordt een gevarieerd carrièrepad ten zeerste gewaardeerd tijdens de sollicitatieprocedure. -UCLL bevordert aanwervingen in overeenstemming met de **vereiste competenties** en de waarden van de UCLL 'Moving Minds'. Een nieuwe set competenties, gebaseerd op het Moving Minds-DNA, is geformuleerd en zal als uitgangspunt dienen voor vacatures.
17	Variaties in de chronologische volgorde van CV's (Code)	++	Zie hierboven, UCLL richt zich op een breed scala aan elementen tijdens het proces	UCLL bevordert aanwervingen in overeenstemming met de vereiste **competenties** en de principes van de UCLL-waarden van 'Moving Minds.
18	Erkenning van mobiliteitservaring (Code)	-/+	Internationale mobiliteit wordt gezien als een belangrijke toegevoegde waarde voor het diversifiëren van de onderzoekspopulatie. Aan de andere kant is internationale ervaring geen absolute vereiste voor alle onderzoeksvacatures binnen UCLL, aangezien we sterk regionaal werken en kennis van de Nederlandse taal vaak vereist is. UCLL is intern nog niet volledig toegerust om de onboarding en ondersteuning van niet-Nederlandstalige onderzoekers te organiseren.	Intern krijgt een belangrijk deel van de onderzoekers de kans om internationale ervaring op te doen. Er is een duidelijk kader voor werken in het buitenland. De uitgebreide internationaliseringsstrategie van UCLL beoogt internationalisering op alle niveaus van de instelling te verankeren. (https://intranet.UCLL.be/nl/content/omvattende- internationalisering- UCLL) **Voorgestelde acties** -In de toekomst zullen we, conform het OTM-R beleid, bij iedere onderzoeksvacature nagaan of kennis van de Nederlandse taal een absolute vereiste is, om zo de kans te vergroten dat niet-Nederlandstalige kandidaten solliciteren en worden weerhouden. -Daarnaast zullen we binnen de HR-afdeling een aantal stappen ondernemen om de onboarding en ondersteuning van niet-Nederlandstalige onderzoekers te kunnen organiseren
19	Erkenning van kwalificaties	++		-Kwalificaties zoals **diploma's** : Vanwege de wetgeving is UCLL

	(Code)			gebonden aan een bepaald niveau van kwalificatie. Afhankelijk van de specifieke ervaring die vereist en/of relevant is voor de onderzoeksfunctie, kan maximaal 10 jaar (relevante) ervaring/-senioriteit worden meegenomen (meegerekend in de salarisschaal). -UCLL richt zich op **de vereiste competenties** (**en potentieel) en houding/mindset (in lijn met het Moving Minds DNA)** bij het aanwerven van onderzoekers.
20	Anciënniteit (Code)	++		UCLL probeert **realistische eisen te stellen** met betrekking tot kwalificaties/anciënniteit/ervaring bij het aannemen van onderzoekers en richt zich op **competenties en houding/mindset** (in lijn met de Movind Minds) als uitgangspunt voor het aannemen (zie nieuw OTM-R-beleid), zodat zowel prestaties als potentieel worden overwogen.
21	Postdoctorale benoemingen (Code)	++		- Hoewel we mensen met een PhD werven, is er binnen UCLL geen speciaal statuut (zoals postdoc) verbonden aan een PhD, aangezien UCLL een hogeschool is. Dit geldt ook voor de financiële beloning van een PhD. - Door hun specifieke en vaak complementaire expertise, kennis en vaardigheden trekt UCLL meerdere PhD's aan. PhD's die solliciteren op een vacature bij UCLL worden vaak aangetrokken door de meer praktijkgerichte onderzoeksprojecten en de werkcontext (persoonlijke coaching door een leidinggevende en ondersteund door een helder HR-kader).
	Arbeidsomstandigheden en sociale zekerheid	Uitvoering	GAP/Implementatiebelemmeringen	Ondernomen initiatieven/nieuwe voorstellen
22	Erkenning van het beroep	++		De deelnemers aan het onderzoek naar R&E-personeel scoren over het algemeen goed op het gebied van erkenning voor hun beroep.

23	Onderzoeksomgeving	++		**-CPBW** (Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk) en **gedragscode** zijn van kracht, conform de Belgische wetgeving (zie hierboven) -Zie ook **actieplan intranet** waarin een uitbreiding van de onderzoeksinfrastructuur wordt voorzien (https://intranet. UCLL .be/nl/medewerker/research-expertise/visie-en-beleid/beleid-en-visie-vlhora) -UCLL bevordert **multidisciplinaire samenwerkingsomgevingen** (https://intranet. UCLL .be/nl/medewerker/research-expertise/visie-en-beleid/beleid-en-visie-onderzoek-dienstverlening) -de **uitgebreide internationaliseringsstrategie** UCLL heeft als doel internationalisering op alle niveaus van de instelling te verankeren. (https://intranet.ucll.be/nl/content/comprehensive-internationalisation-ucll)
24	Arbeidsomstandigheden	+/-	Naast de inspanningen rond arbeidsomstandigheden (zie initiatieven), wil UCLL meer inzetten op acties die kunnen worden ondernomen in het kader van diversiteit en inclusie. Ook kunnen inspanningen worden geleverd op het vlak van communicatie, regelmatige feedback/follow-up, loopbaanbegeleiding, …	**-Het CPBW en de gedragscode** zijn van kracht, conform de Belgische wetgeving. R&E heeft een manifest over hoe onderzoekers met elkaar samenwerken (https://www.youtube.com/watch?v=eGhct1iNSxU) -In België is er een **strikte arbeidswetgeving** voor hogescholen/universiteiten: een uitgebreide arbeidswetgeving voor de 'contractuele werknemers', en de codex hoger onderwijs voor de 'statutaire werknemers', die een goede basis/kader biedt voor de hogescholen/universiteiten met betrekking tot hun HR-beleid/-praktijken. - UCLL biedt veel **flexibiliteit in de werkorganisatie:** flexibele werktijden, telewerken en hybride werken. In 2020 definieerde het managementteam het **project "New Way of Working"** als

				kernproject (met telewerken en vergaderbeleid als prioriteit). Daarna volgden andere deelaspecten binnen het project (zoals deconnectie en infrastructuur in het nieuwe werken) met als doel te komen tot een nieuwe evenwichtige manier van werken, met het oog op het verbeteren van het algemeen welzijn. -Zie ook de recente Belgische wetgeving hierover, **'recht op deconnectie',** die voor organisaties het kader heeft gecreëerd voor een betere en meer gestructureerde aanpak en kader. (https://intranet.ucll.be/nl/medewerker/diensten/vgm/gezond-deconnecteren-doe-je-z%C3%B3) Het kader rond deconnectie en het bijbehorende gebruik van (digitale) communicatiemiddelen binnen UCLL is vastgelegd in een protocol. Naast het protocol en gedetailleerde adviezen en richtlijnen die voor alle medewerkers beschikbaar zijn op het intranet, biedt UCLL ook trainingen over dit onderwerp aan. Dit kan ons helpen bij het aantrekken en de retentie van talent uit verschillende regio's of landen door flexibele werkmogelijkheden aan te bieden. -UCLL voert regelmatig **welzijnsenquêtes** uit onder haar medewerkers om dit te monitoren en beleid en actieplannen te ontwikkelen. Deze actieplannen zijn 'ongoing'. Acties worden ook intern opgevolgd: • Door het management (rechtstreeks) • Met steun van de HRBP's Daarnaast worden de sociale partners betrokken en krijgen ze inzicht in de algemene uitkomsten van dit onderzoek. Het volgende welzijnsonderzoek staat gepland voor eind 2026. **-UCLL investeert in de re-integratie van medewerkers na ziekteverzuim** en heeft onlangs een re-integratiecoach aangesteld. Deze begeleiding besteedt aandacht aan alle fasen van ziekte en verzuim, inclusief preventief werken door coaching, training en de mogelijkheid tot tijdelijke preventieve

				aanpassingen aan te bieden. UCLL biedt tevens begeleiding bij het aanvragen en toepassen van individuele maatwerkoplossingen in deze context. UCLL werkt samen met een externe preventiedienst. Daarnaast zijn er externe samenwerkingsverbanden opgezet door de HR-afdeling om kennis te delen en up-to-date te blijven over dit onderwerp. In dat kader werkt UCLL samen met diverse partners om praktijken en acties te kunnen benchmarken en de vooropgestelde doelen te bereiken. Voorbeelden hiervan zijn overleg binnen de Vlaamse Hogescholenraad (VHR), thematisch overleg binnen de Associatie KU Leuven (bv. over re-integratiecoaches) en met andere hogescholen (bv. over personeelsbeleid). **<u>Voorgestelde acties</u>** UCLL hanteert een algemeen **diversiteitsbeleid binnen de instelling,** maar het doel is om dit verder te verankeren in de HR-praktijk. In 2024 werd de instelling beoordeeld door de NVAO, die ook onze diversiteits- en inclusiepraktijken beoordeelde. UCLL ontving hierover specifieke aanbevelingen, die zijn opgenomen in de nieuwe strategische prioriteiten van de instelling (nieuwe strategie 2025). Dit stelt ons in staat om effectiever te werken aan diversiteit en inclusie.
25	Stabiliteit en duurzaamheid van de werkgelegenheid	+/-	Het feit dat **onderzoek afhankelijk is van financiering** kan voor enige onzekerheid bij onderzoekers zorgen	Bij UCLL geldt de algemene richtlijn om aan te nemen door middel van **contracten van onbepaalde duur,** wat kandidaten en medewerkers meer zekerheid geeft. Volgens de wetgeving is er een onderscheid tussen contractuele en statutaire medewerkers (vaste aanstelling). Dit wordt duidelijk uitgelegd op internet en in de informatie die beschikbaar is voor medewerkers en sollicitanten. In 2021 is een nieuw aanstellingsprotocol (vaste aanstelling) ontwikkeld, dat in 2022 verder is bijgewerkt. Het protocol geeft medewerkers informatie over hoe we de aanstellingsmarge bepalen, wie er kan worden aangesteld en welke voorwaarden en principes daarbij gelden.

				Het feit dat **onderzoek afhankelijk is van financiering** kan voor onderzoekers tot onzekerheid leiden. Daarom geven onderzoekers de voorkeur aan de combinatie met onderwijstaken. Wat betreft de financiering streeft UCLL ernaar om met reserves en vaste inkomstenbronnen te werken om schommelingen en de impact op medewerkers zo beperkt mogelijk te houden. **<u>Voorgestelde acties</u>** Het nieuwe performance review process 'open feedback cultuur' (zie verder) zal de regelmatige communicatie/feedback over de persoonlijke carrièremogelijkheden verbeteren.
26	Financiering en salarissen	++		-Conform de wetgeving hanteert UCLL **vaste salarisschalen:** informatie hierover is transparant op internet aanwezig. Het salaris is niet financieringsafhankelijk. Daarnaast zijn er andere financiële secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een onkostenvergoeding, een reiskostenvergoeding en een interessante hospitalisatieverzekering. - Het feit dat **onderzoek afhankelijk is van financiering,** creëert potentieel onzekerheid bij onderzoekers en daarom geven onderzoekers de voorkeur aan de combinatie met onderwijstaken. Wat betreft de financiering streeft UCLL ernaar om te werken met reserves en vaste inkomstenbronnen om schommelingen en de impact op medewerkers zo beperkt mogelijk te houden.
27	Genderbalans	++	Zie gegevens. UCLL heeft een groot aantal vrouwelijke onderzoekers.	-Er werken 459 medewerkers binnen de totale afdeling R&E, waarvan 332 vrouwen (tussen 1 januari 2024 en 31 december 2024). Binnen R&E zijn er 11 officiële leidinggevende functies, waarvan 4 (36%) vrouwen en 7 (64%) mannen. Deze populatie is vrij klein om representatief te zijn, maar als we kijken naar het totale aantal leidinggevenden binnen UCLL, zien we dat van alle leidinggevenden (ongeveer 100) ongeveer 2/3 vrouw is en 1/3 man.

				-Het gendergelijkheidsplan van UCLL omvat ook verschillende acties die we specifiek voor onderzoek opzetten om aandacht te besteden aan gendergelijkheid. In de jaarverslagen van UCLL hebben we het belang van de gelijkheid tussen mannen en vrouwen in O&O/per expertisecentra benadrukt. -Diversiteit in het algemeen (inclusief gender) blijft een van de hoofdprioriteiten in de **strategie** voor de komende jaren (strategisch plan 2025-2030)
28	Carrièreontwikkeling	-/+	Duidelijk aandachtspunt. Geen echte carrièreontwikkelingsstrategie.	-In het vorige proces was er slechts één keer per jaar een functioneringsgesprek tussen leidinggevende en medewerker. Dit was te beperkt om feedback, ontwikkeling en prestaties te bespreken. **-"Detacheringen":** Onze hogeschool is een open kennisnetwerk en wil iedereen leermogelijkheden bieden om zijn of haar talenten optimaal te ontwikkelen. "Detacheringen" zijn een kans om dit te realiseren en kunnen een win-winsituatie creëren voor zowel medewerker als organisatie. **Voorgestelde acties** Er is momenteel een **nieuw beoordelingsproces gelanceerd met de focus op open feedback** (implementatie Q2 2025) om **regelmatigere follow-upmomenten** tussen medewerker en N+1 te creëren, gebaseerd op de behoeften (niet langer beperkt tot één keer per jaar). In dit nieuwe proces is er sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid en kan het initiatief zowel door de leidinggevende als de medewerker worden genomen. -Zie het HRS4R-actieplan voor meer acties met betrekking tot loopbaanontwikkeling.

29	Waarde van mobiliteit	++		-UCLL hecht belang aan het faciliteren van **verschillende vormen van mobiliteit voor onderzoekers.** Dit omvat fysieke mobiliteit, zoals reizen tussen instellingen of landen, en virtuele mobiliteit, waarbij samenwerking op afstand vereist is. Mobiliteit wordt gezien als een sleutelfactor in het verbeteren van de professionele ontwikkeling van onderzoekers door hun ervaringen te verbreden, samenwerking te bevorderen en kennisuitwisseling te bevorderen. -De UCLL- **omvattende internationaliseringsstrategie** heeft tot doel internationalisering op alle niveaus van de instelling te verankeren. (https://intranet.ucll.be/nl/content/comprehensive-internationalisation-ucll) UCLL streeft ernaar om voor iedereen in onze organisatie een internationale werk-, leer- en leefomgeving te creëren, waardoor alle belanghebbenden (studenten, docenten en ondersteunend personeel) hun internationale competenties kunnen ontwikkelen om wereldburgers te worden. -Ongeveer 43% van de 33 deelnemers aan het UCLL R&E-personeelsonderzoek gaf aan in de laatste vijf jaar van hun carrière een mobiliteitservaring te hebben gehad. Internationale mobiliteitservaring in de afgelopen 5 jaar (Bron: R&I Staff Survey) • Geen: 19 • 1 tot 2: 3 • 3 tot 4: 7 • Meer dan 5: 4 -Als partner van de E³UDRES² -community zet UCLL zich actief in **voor open wetenschap en open onderwijs in de context van het project Ent-r-e-novators**:

				https://www.entrenovators.eu/ **- Bij UCLL wordt intersectorale kennis** geactiveerd; we voeren beleid om dit te doen en stimuleren de kennisoverdracht van de private sector naar het onderwijs. Detacheringen vanuit andere publieke instellingen bevorderen kruisbestuiving. Momenteel hebben ongeveer 50 van onze medewerkers een detacheringscontract (inclusief publieke instellingen zoals de stad Leuven). -Interdisciplinair werk wordt bevorderd: **de verwevenheid van onderzoek en onderwijs (VODO),** een **deeltijds werkregime** dat gemakkelijk aangeboden wordt en dat werknemers aanmoedigt om verschillende rollen te combineren binnen verschillende organisaties, landen,… VODO = integratie van onderzoek, dienstverlening en onderwijs UCLL heeft een beleidsplan ontwikkeld dat voor alle medewerkers op het intranet is gepubliceerd "VODO @ UCLL" (juli 2017). Dit beleidsplan legt uit wat VODO betekent bij UCLL en geeft concrete tips en trucs via voorbeelden om dit te activeren. VODO betekent dat onderwijs, onderzoek en dienstverlening onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en elkaar wederzijds voeden, ondersteunen, inspireren en versterken. VODO staat voor het streven naar continue vernieuwing in onderwijspraktijk, toegepast onderzoek en dienstverlening, in nauwe relatie en samenwerking met het werkveld en kennisinstellingen. VODO is een dynamisch, kwalitatief samenhangend geheel van beleidslijnen, beleidsplannen, acties, praktijken... dat VODO bevordert en borgt. Dit gebeurt op diverse plaatsen, gezamenlijk en in interactie binnen en buiten de organisatie.
30	Toegang tot loopbaanadvies	-/+	Duidelijk aandachtspunt. Geen echte carrièreontwikkelingsstrategie in het voorgaande traject.	- In het vorige proces was er slechts één keer per jaar een functioneringsgesprek tussen leidinggevende en medewerker. Dit was te beperkt om regelmatig basisfunctioneringsgesprekken en feedback te voeren.

				-UCLL biedt alle werknemers de mogelijkheid tot **gratis loopbaan- en jobcoaching.** **<u>Voorgestelde acties</u>** -Het nieuwe beoordelingsproces, 'open feedbackcultuur', is gelanceerd en zal verder worden geïmplementeerd. -Meer promotie door het management van de mogelijkheid tot jobcoaching
31	Intellectuele eigendomsrechten	++		-Binnen R&E hebben we een **sterke focus op intellectuele eigendom en auteursrecht.** Er is een toegewijde **juridisch adviseur** die de intellectuele eigendomsrechten beschermt via onderzoeksactiviteiten, dienstverlening en valorisatie. Auteursrechtbescherming is een **integraal onderdeel van elke arbeidsovereenkomt** .
32	Mede-auteurschap	++		
33	Onderwijs	++		**-De kruisbestuiving** tussen onderzoek en onderwijs wordt binnen UCLL als een meerwaarde gezien en gestimuleerd. -Bij UCLL hebben onderzoekers de verantwoordelijkheid om hun onderzoeksresultaten te valoriseren in het onderwijs en daar ook een onderwijsactiviteit aan toe te voegen: bijvoorbeeld het geven van seminars, gastcolleges, etc. Zie ook informatie over **VODO** (Integratie van Onderwijs, Onderzoek en Dienstverlening)
34	Klachten /beroepen	++		UCLL beschikt over een **gedetailleerde procedure en methode voor het melden van ongepast gedrag** van zowel werknemers als studenten, conform de strikte Belgische wetgeving.
35	Deelname aan besluitvormende organen	+/-	Uit de R&E Staff Survey blijkt dat er op dit punt ruimte is voor verbetering (visie/strategie van R&E-entiteiten, communicatie tussen onderzoekers, informatie aan nieuwkomers).	-Zoals voorgeschreven door de Belgische wet, beschikt UCLL over de nodige **inspraakorganen voor de werknemers** (d.w.z. de sociale partners), zoals bijvoorbeeld de Ondernemingsraad (HOC), het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk. Elke medewerker kan zich hiervoor kandidaat stellen en we zien er strikt op toe dat we handelen volgens de regelgeving (zie

				intranet: https://intranet. UCLL .be/nl/medewerker/over- UCLL / UCLL - overkoepelend/bestuur-en-inspraak) Iedereen is vrij om zich kandidaat te stellen en de gekozen medewerkers worden geraadpleegd en betrokken bij HR-gerelateerde onderwerpen. Het **HOC** is het belangrijkste orgaan, waarin medewerkers vertegenwoordigd zijn en waar personeelsgerelateerde onderwerpen worden behandeld. - Per entiteit zijn er **LPO's (Lokale Inspraak Overleg):** hier worden locatie- en campusgerelateerde onderwerpen besproken. - Het model van **'appreciative inquiry'** wordt standaard gebruikt binnen HR. Dit model vergroot de betrokkenheid en focust op wat goed gaat, om zoveel mogelijk betrokkenheid/adherentie/motivatie te stimuleren in de context van verandering. -UCLL beschikt over een **robuust intranet** waar alle belangrijke informatie wordt gepubliceerd. Medewerkers worden aangemoedigd dit intranet regelmatig te raadplegen om op de hoogte te blijven. -Binnen E&R worden **verbindingsmomenten** georganiseerd om iedereen die in de onderzoekscentra werkt te 'verbinden'. **Voorgestelde acties** Er zijn momenteel verschillende projecten in de pijplijn om de communicatiestroom te verbeteren: • Verduidelijking van de rol van de leidinggevende, buddy en kernexpert • Het nieuwe project over een strategisch verankerde 'open feedback'-cultuur zal ook de communicatiestroom tussen leidinggevenden en medewerkers verbeteren • Het personaliseren van de communicatiestroom door

				de teams te organiseren volgens het 3N-model (nucleus, nexus, novus) • Herziening van de onboarding voor nieuwkomers (onboarding 2.0)
	Opleiding en ontwikkeling	Uitvoering	GAP/Implementatiebelemmeringen	Ondernomen initiatieven/nieuwe voorstellen
36	Relatie met supervisors	-/+	Te weinig follow-upmomenten met de leidinggevende. Vooral de ontvangst van nieuwkomers en de begeleiding bij het einde van de loopbaan kwamen als verbeterpunten naar voren.	- Ondersteuning wordt geboden door zowel **supervisors** als meer **senior (' kernexperten')** collega's, op een formele manier (regelmatige vergaderingen) en meer informele manier, afhankelijk van de individuele behoeften. - Door de grote omvang en de teams heeft elke medewerker naast de leidinggevende ook een **buddy** die ondersteund wordt bij praktische en persoonlijke zaken. -UCLL investeert regelmatig in **teambuildingsactiviteiten.** -Elke nieuwkomer wordt begeleid door een **persoonlijke buddy,** zie ook het uitgebreide onboarding programma. **<u>Voorgestelde acties</u>** - Verduidelijking van de rol van de begeleider, buddy en kerndeskundigen -Het nieuwe project m.b.t. een strategisch verankerde 'open feedback'-cultuur zal ook de communicatiestroom tussen leidinggevenden en medewerkers verbeteren - Het personaliseren van de communicatiestroom door de teams te organiseren volgens het 3N-model (nucleus, nexus, novus) - Herziening van de onboarding voor nieuwkomers (onboarding 2.0)
37	Toezichthoudende en leidinggevende taken	-/+	Aandachtspunt, zie punt 36 en 38. Het voorgaande beoordelingsproces en de communicatie hierover waren niet sterk genoeg om alle leidinggevenden en medewerkers aan te moedigen actief tijd vrij te maken voor bijvoorbeeld	- UCLL heeft een goed gedefinieerde **onboarding programma** (coaching door de begeleider, actieve begeleiding door een aangewezen collega/buddy, welkomstdag over de gehele hogeschool en kennismakingsctiviteiten met het team waar de medewerker deel van uitmaakt) voor nieuwkomers gedurende de eerste twee jaar - UCLL heeft zich de afgelopen jaren gericht op het versterken van leiderschaps- en managementcompetenties met de

			loopbaangesprekken, ontwikkeling en communicatie. De rolverdeling tussen VEC, buddy en kernexpert is niet altijd even duidelijk.	ontwikkeling van een **UCLL leiderschaps-DNA** dat de komende jaren verder wordt geïmplementeerd in de diverse HR-processen. - UCLL voert **leiderschapsspiegels** uit (een soort 360°-test waarbij feedback over leiders wordt verzameld via onder andere hun teamleden) **<u>Voorgestelde acties</u>** - Verduidelijking van de rol van de leidinggevende, buddy en kernexpert -Leiderschap 2.0 • Verspreiding van de vernieuwde visie op leiderschap • Regelmatig evalueren en actualiseren van de training voor supervisors -Het nieuwe project m.b.t een strategisch verankerde 'open feedback'-cultuur zal ook de communicatiestroom tussen leidinggevenden en medewerkers verbeteren - Het personaliseren van de communicatiestroom door de teams te organiseren volgens het 3N-model (nucleus, nexus, novus) - Herziening van de onboarding voor nieuwkomers (onboarding 2.0) -Verbetering van de ondersteuning en begeleiding aan het einde van de loopbaan van medewerkers
38	Voortdurende professionele ontwikkeling	+/-	Volgens de enquête van het R&E-personeel zou de permanente professionele ontwikkeling verbeterd kunnen worden. Het aantal gevolgde trainingen en leertrajecten zou kunnen worden verhoogd.	-Elke werknemer heeft recht op 5 opleidingsdagen per jaar (conform de Belgische wetgeving). -UCLL biedt een **intern opleidings-/professionaliseringsplatform** en biedt de mogelijkheid om specifieke externe opleidingen aan te vragen. Onderzoekers binnen UCLL volgen veel opleidingen (niet alleen de klassikale), nemen deel aan studiedagen, congresdagen, seminaries, … die niet altijd formeel in een systeem geregistreerd staan. Het volgen van opleidingen en het delen van de opgedane kennis binnen het team wordt sterk aangemoedigd door het management. - Het **interne opleidingsaanbod is reeds fors uitgebreid,** en

				UCLL versterkt dit jaarlijks: zo is vanaf academiejaar 2023-2024 het traject voor didactisch- agogische professionalisering uitgerold. Het feit dat er een recent HOC-protocol is opgesteld, waarin expliciet is gekozen voor een bepaald percentage per FTE voor professionalisering, zou hiervoor een stimulans moeten zijn. **Voorgestelde acties** -In het kader van het nieuwe beoordelingsproces voorziet UCLL in een module in de nieuwe tool om de ontwikkeling beter en proactiever te kunnen monitoren en te kunnen zien of iedere medewerker investeert in opleiding en ontwikkeling (rapportage). De nieuwe open feedbackcultuur streeft naar regelmatigere follow-upmomenten tussen medewerker en N+1, gebaseerd op de individuele noden (niet langer beperkt tot één keer per jaar), waarbij er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid en het initiatief zowel door leidinggevende als medewerker kan worden genomen. Dit zal tevens eermogelijkheden bevorderen. -Actiever promotie door de leidinggevende van het gebruik van loopbaan- en jobcoaching. - Omdat de budgetten voor externe trainingen niet onbeperkt zijn, zouden we meer gebruik kunnen maken van de mogelijkheden voor **ontwikkeling/training binnen de instelling zelf** (interne medewerkers krijgen korting op het inschrijfgeld voor educatieve programma's die door UCLL zelf worden aangeboden).
39	Toegang tot onderzoeksopleiding en continue ontwikkeling	+/-	Kan verbeterd worden volgens de R&E staff survey. Het aantal gevolgde trainingen en leermomenten kan worden uitgebreid.	-Er is een **intern professionaliseringsaanbod** en er is een ruim aanbod vanuit **VLHORA Vlaams Hogescholenraad** (Vlaamse Raad van Hogescholen) in dit opzicht. -Niet alle soorten opleidingen worden officieel geregistreerd, waardoor er geen volledig beeld ontstaat van de gevolgde opleidingen. **Voorgestelde acties** Zie punt 38

40	Overzicht	+/-	Zie voorgaande punten. Meer ondersteuning mogelijk bij de start voor nieuwkomers.	Met de nieuwe open feedbackcultuur zullen we de opvolggesprekken (zie eerder, open feedback) verbeteren en dit zal automatisch de juiste ondersteuning voor onderzoekers in de beginfase bevorderen. **Voorgestelde acties** - Herziening van de onboarding voor nieuwkomers (onboarding 2.0) -Het nieuwe project m.b.t. een strategisch verankerde 'open feedback'-cultuur zal eveneens de communicatie en daarmee de ondersteuning door het management verbeteren. -Leiderschap 2.0