



HR-Agenda 2015-2020

22 DECEMBER 2015

Inhoud

Inleiding	3
1. Context HR-beleid aan de Universiteit van Amsterdam	4
2. HR-principes en -doelstellingen	7
3. Fase 1: Strategische personeelsplanning	11
4. Fase 2: Instroom	13
4.1. Verhouding tussen vast en tijdelijk personeel	13
4.2. Aannamebeleid	14
4.3. Ontvangst nieuwe medewerkers	15
5. Fase 3: Doorstroom	17
5.1. Succesbepalend: leiderschap en jaargesprekken	17
5.2. Talentbeleid	18
5.2.1. Transparant talentbeleid bij faculteiten en diensten	18
5.2.2. UvA- <i>tenure track</i> -beleid voor wetenschappelijk toptalent	19
5.2.3. Loopbaanontwikkeling: onderwijscarrière	19
5.2.4. Promovendi en postdocs	20
5.2.5. Loopbaanbeleid ondersteunend personeel	20
5.3. Duurzame inzetbaarheid	21
6. Fase 4: Uitstroom	24
7. Kader en organisatie HR-domein	26
7.1. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	26
7.2. P&O bij faculteiten en diensten	27
7.3. Personeels- en Salarisadministratie (PSA)	27
7.4. P&O-strategie & -beleid	27
7.5. Medezeggenschap	28
8. Visie op actoren binnen het HR-domein	29
8.1. De medewerker	29
8.2. De leidinggevende	29
8.3. De P&O-adviseur	29
8.4. P&O-services	30
Prioriteitenoverzicht	32





Inleiding

De UvA wil met haar onderwijs, onderzoek en innovatie een prominente plaats blijven innemen in Nederland en internationaal. Het verzorgen van academisch onderwijs voor de voorhoede van morgen, het verrichten van baanbrekend en fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en het ontwikkelen van maatschappelijke toepassingen vragen veel van individuele medewerkers en van een goed functionerend collectief. Dit vraagt om wederzijdse betrokkenheid en onderlinge verbondenheid binnen een hechte academische gemeenschap.

Deze beleidsagenda beschrijft het universitair HR-beleid binnen de UvA. Voortbouwend op het huidige *strategisch kader HRM*, is in deze HR-Agenda het uitgangspunt vooral het ondersteunen van de ambities die zijn neergelegd in het Instellingsplan 2015-2020. Ten opzichte van het vorige strategisch kader wordt in deze beleidsagenda nadrukkelijk gekozen voor meer talentbeleid, duidelijke rollen voor medewerker, leidinggevende en P&O, en aandacht voor de implementatie (doelen, resultaten, prioriteiten).

In hoofdstuk 1 wordt de context geschetst waarbinnen het HR-beleid van de UvA zich beweegt. In hoofdstuk 2 zijn de HR-principes en doelstellingen op basis van het Instellingsplan UvA 2015-2020 weergegeven. In de hoofdstukken 3 (personeelsplanning), 4 (instroom), 5 (doorstroom) en 6 (uitstroom) worden de beleidskeuzes en speerpunten op HR-gebied voor de komende vijf jaar beschreven. Hoofdstuk 7 schetst de kaders en de organisatie van het HR-domein en tenslotte worden in hoofdstuk 8 de rollen van de belangrijkste actoren binnen het HR-domein beschreven in de vorm van kritische succesfactoren. In de bijlage is een prioriteitenoverzicht opgenomen.

Deze HR-Agenda sluit aan bij de tijdhorizon van het UvA Instellingsplan 2015-2020. De HR-beleidskeuzes en doelstellingen worden alleen op hoofdlijnen weergegeven. Nadere uitwerking en implementatie vindt plaats op basis van concrete projectplannen, waarbij de faculteiten en diensten nauw betrokken zijn, dan wel het voortouw zullen hebben. Evaluatie en verantwoording vindt jaarlijks plaats volgens de jaarverslagcyclus. De medezeggenschap wordt bij deze processen geconsulteerd.

De prioriteiten voor 2015-2017 zijn:

- Strategische personeelsplanning in samenhang met werkdrukproblematiek.
- Passende verhouding vast/tijdelijk personeel.
- Verdere ontwikkeling academisch loopbaanbeleid.
- Verbetering jaargesprekken.
- Leiderschapsontwikkeling.

Omwille van de leesbaarheid zijn in deze tekst t.a.v. de medewerker steeds de woorden 'zij' en 'haar' gebruikt. Waar 'zij'/'haar' staat kan uiteraard ook 'hij'/'zijn' worden gelezen.

1. Context HR-beleid aan de Universiteit van Amsterdam

Met meer dan 5.000 werknemers, 30.000 studenten en een budget van ruim 600 miljoen euro, is de UvA een intellectueel knooppunt in Europa. De UvA heeft zeven faculteiten waar onderwijs en onderzoek plaatsvinden op het gebied van geesteswetenschappen, maatschappij- en gedragswetenschappen, economie en bedrijfskunde, rechtsgeleerdheid, natuurwetenschappen, wiskunde, informatica, geneeskunde en tandheelkunde. Daarnaast zijn er een aantal aan de UvA gelieerde instellingen waaronder de UvA Holding B.V. De UvA is een grootstedelijke campusuniversiteit op vier plaatsen in Amsterdam, op locaties waar disciplines samenkomen en elkaar versterken. Midden in Amsterdam, nauw verbonden met duizenden onderzoekers en honderden instellingen in binnen- en buitenland.

Met de andere instellingen voor hoger onderwijs in de Amsterdamse regio tracht de UvA tot een steeds hechtere samenwerking te komen. Samen kunnen wij in de komende jaren meer bereiken dan ieder alleen. Het doel is dat op termijn een open onderzoeks- en onderwijsruimte in Amsterdam ontstaat, die naadloos aansluit bij wat studenten, docenten, onderzoekers, bedrijven en de stad nodig hebben. In het kader van de intensieve samenwerking tussen UvA en HvA is er sinds enkele jaren één College van Bestuur voor beide organisaties en zijn de gemeenschappelijke diensten & services volledig geïntegreerd.

In het Instellingsplan 2015-2020 is de missie van de UvA opgenomen:

“De UvA wil academisch onderwijs verzorgen voor de voorhoede van morgen, baanbrekend (fundamenteel) wetenschappelijk onderzoek verrichten en dit vertalen naar relevante maatschappelijke toepassingen. Nauw verbonden met Amsterdam, internationaal toonaangevend. De UvA verzorgt research-intensief onderwijs voor een brede groep studenten - ongeacht hun afkomst, achtergrond of overtuiging - en bereidt hen voor op de mondiale arbeidsmarkt. De UvA biedt onderzoekers de ruimte en faciliteiten die nodig zijn voor vernieuwend en interdisciplinair onderzoek. En met deze innovatieve omgeving heeft de UvA een grote impact op de samenleving.”

De Universiteit van Amsterdam houdt de komende jaren vast aan haar ambities op de drie pijlers van het primaire proces: onderwijs, onderzoek en innovatie & impact.

- **Onderwijs.** In al het UvA-onderwijs staat academische vorming centraal. Het onderwijs is van hoog niveau en bereidt studenten voor op het leveren van een bijdrage aan de samenleving van de toekomst. De UvA biedt research-intensief onderwijs aan met een nauwe relatie tussen onderwijs en onderzoek.
- **Onderzoek.** De UvA is een internationaal toonaangevende en brede onderzoeksuniversiteit, waar onderzoek herschikt kan worden, om nieuwe – vaak interdisciplinaire – onderzoeksvragen op innovatieve wijze te benaderen en zo bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen.
- **Innovatie & impact.** De UvA levert een fundamentele bijdrage aan innovatie door het afleveren van goed opgeleide studenten, het verspreiden van kennis en het bevorderen van samenwerking tussen onderzoekers, bedrijven en de overheid. De nieuwe kennis die voortkomt uit UvA-onderzoek is een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie.

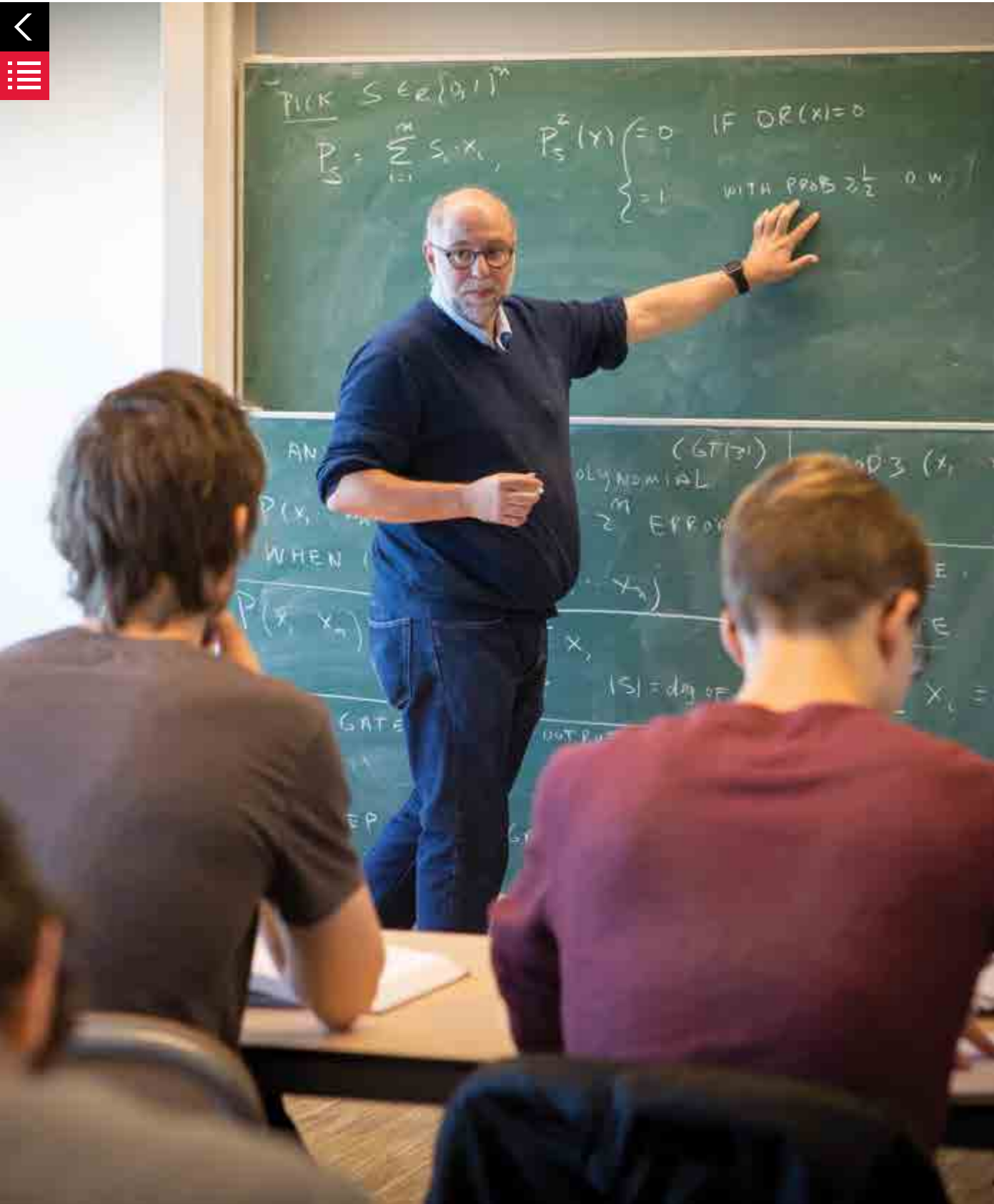
Binnen eerdergenoemde ambities zet de UvA de komende jaren extra in op een viertal strategische thema's op het gebied van internationalisering, high impact & low imprint, student experience en We Are U: de academische gemeenschap.

Van de expliciet benoemde thema's uit het Instellingsplan is vooral het thema internationalisering relevant voor de HR-Agenda. Internationaal doet de UvA het goed. In alle wereldrankings is de UvA in 2014 gestegen. Hier zijn we trots op en we hebben de ambitie om deze topospositie te behouden en uit te bouwen. De omgeving waarbinnen de UvA zich beweegt staat echter niet stil. Verschillende ontwikkelingen die op ons afkomen zorgen ervoor dat we voor grote uitdagingen staan.

Vanwege de internationalisering wordt de vijver van wetenschappelijk talent steeds groter, maar de concurrentie evenzeer. Om tot de top te behoren moeten we de beste mensen aantrekken en aan ons binden. Dit vraagt om *talentbeleid, helderheid over wat we van elkaar verwachten en een scherpe blik op de ontwikkelingen in de toekomst.* Hoe trekken we de beste mensen aan? Hoe dagen we ze uit? Hoe ondersteunen we ze? Wanneer is het voor henzelf en voor de instelling verstandig ze weer los te laten?

Ook is de UvA begin 2015 geconfronteerd met kritiek en onvrede van studenten en medewerkers, onder andere over het HR-beleid. Een belangrijk onderwerp in de gesprekken hierover was de balans tussen (de waardering van) onderwijs en onderzoek en de stapeling van tijdelijke contracten en aanstellingen.

De bovengeschetste ontwikkelingen en dynamiek vragen om een vernieuwende HR-Agenda die aansluit bij de ambities van het Instellingsplan.



2. HR-principes en -doelstellingen

Om de missie van de UvA te realiseren hebben we excellente wetenschappers nodig, zowel voor het onderwijs als voor het onderzoek.

De wetenschapper van nu bevindt zich in een complex en dynamisch (internationaal) werkveld. Dit vraagt, naast de onontbeerlijke passie voor wetenschap en benodigde kennis, soms ook om academisch ondernemerschap. Een levensvatbare onderzoeksgroep omvat kwaliteiten als leiderschap, samenwerken, netwerken, maar ook het verwerven van additionele gelden voor onderzoek. Om tot de top te behoren moet een wetenschapper in staat zijn om kansen te zien, onderzoek zo nodig te herschikken en onderzoeksvragen op innovatieve wijze te benaderen.

Docenten vervullen een sleutelrol in het stimuleren van academische vorming, ontwikkelen en verzorgen van hoogwaardig onderwijs en het begeleiden van studenten naar studiesucces. Docenten zijn in de academische gemeenschap vooral facilitator van het leerproces. Daarbij is het uitgangspunt van de UvA dat universitair onderwijs is geworteld in het wetenschappelijk onderzoek. De docent van nu heeft een heldere visie op onderwijs vanuit de samenhang tussen onderwijs, onderzoek en maatschappij. De docent ontwikkelt activerend en interactief onderwijs en tracht studenten boven zichzelf te laten uitstijgen door uitdagend onderwijs in een stimulerende leeromgeving.

De UvA is een internationaal toonaangevende onderzoeksuniversiteit. Haar hoogleraren zijn de dragers van de academia en inspireren met hun vernieuwende onderwijs en onderzoek studenten, (jonge) onderzoekers en docenten. Zij leveren een belangrijke bijdrage aan de profilering van de UvA. De reputatie en staat van dienst van deze hoogleraren werkt als een magneet op toptalent. Om deze mensen aan de UvA te blijven binden moet de UvA op creatieve wijze kunnen concurreren met andere universiteiten en het bedrijfsleven. Salaris is hierbij niet het enige en veelal niet het belangrijkste aspect. Het gaat vaak om faciliteiten en een ondersteunende en inspirerende werk- en leefomgeving.

De UvA ziet het ondersteunend personeel (obp) als een onmisbare schakel in de organisatie van de universiteit. Het obp zorgt voor een goede, professionele ondersteuning van onderwijs en onderzoek. Dit vraagt om expertise, servicegerichtheid en het vermogen om in een complexe internationale omgeving te functioneren o.a. door voldoende beheersing van de Engelse taal. De universitaire en facultaire organisatie is dynamisch en complex, ook op het terrein van bedrijfsvoering. Het is belangrijk dat het ondersteunend personeel de organisatie goed kent en begrijpt, en zich bewust is van de onderlinge afhankelijkheid en verwevenheid van alle werkprocessen.

Belangrijke HR-principes van de UvA zijn:

- HR ondersteunt de kerntaken van de UvA: onderwijs, onderzoek, en innovatie & impact.
- Ongeacht de aard van het dienstverband behoren alle medewerkers tot de academische gemeenschap.
- Het HR-beleid biedt ruimte voor de doelen van de organisatie én van de medewerker. De UvA ziet haar medewerkers als mensen met eigen talenten, interesses en drijfveren, niet als instrumenten.
- De UvA gaat uit van een volwaardige arbeidsrelatie en verwacht van haar medewerkers dat zij zelf initiatief nemen om hun talenten verder te ontwikkelen. Hiermee nemen de UvA-medewerkers zelf de regie over hun loopbaan en hun duurzame inzetbaarheid. Daar staat tegenover dat de UvA

hiertoe niet alleen voldoende faciliteiten biedt zoals tijd en (financiële) middelen voor ontwikkeling en scholing, maar ontwikkeling ook daadwerkelijk stimuleert.

- Het UvA-loopbaanbeleid voor zowel wetenschappelijk- als ondersteunend personeel wordt ingekaderd door het functiegebouw - zoals opgenomen in het Universitair Functie Ordeningsysteem (UFO)¹.
- De UvA is één organisatie en één werkgever waarvan het HR-beleid voor medewerkers en sollicitanten ook als zodanig herkenbaar moet zijn.
- Het proces van HR-beleidsontwikkeling gaat bij de UvA uit van wederzijdse betrokkenheid en onderlinge verbondenheid. Hiermee zijn samenwerking, van elkaar leren, doelmatigheid en waar mogelijk eenduidigheid belangrijke waarden.

Om tot de top te blijven behoren zullen we de komende jaren moeten blijven investeren in het aantrekken, het behouden en het ontwikkelen van: wetenschappelijk personeel dat bijdraagt aan het optimaal functioneren van academische groepen, en het ondersteunend personeel dat onderwijs en onderzoek optimaal faciliteert.

Bij het streven om medewerkers (meer) gelegenheid te bieden eigen regie te voeren over, en verantwoordelijkheid te nemen voor hun ontwikkeling en loopbaan, hoort een transparant loopbaanbeleid met duidelijke benoemings- en bevorderingscriteria.

Strategische personeelsplanning maakt het mogelijk beter te sturen op de verhouding vast/tijdelijk personeel en om transparantie aan medewerkers te bieden over loopbaanperspectieven.

De HR-doelen uit het Instellingsplan zijn:

- Aantrekken en behouden van (internationaal) wetenschappelijk toptalent.
- Diversiteit in de samenstelling van het wetenschappelijk personeel wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor het optimaal functioneren van de universiteit.
- Goed evenwicht tussen taken in onderwijs en onderzoek. Mogelijkheden creëren voor wetenschappelijke medewerkers met bewezen onderzoekscompetenties om ook via onderwijs carrière te maken.
- Optimale ondersteuning van onderzoek en onderwijs door te investeren in de kwaliteit en professionaliteit van het ondersteunende personeel.
- Een passende verhouding tussen het aantal tijdelijke en vaste dienstverbanden voor docenten en onderzoekers.
- Investeren in de employability van alle medewerkers, ongeacht de aard van het dienstverband.

Het plan dat de UvA begin 2015 heeft ingediend ter verwerving van het logo “HR Excellence in Research”² sluit aan bij de HR-Agenda en de gestelde prioriteiten. In dit plan worden drie focuspunten genoemd: wetenschappelijke integriteit, research data management in relatie met het Standard Evaluation Protocol (SEP) en - het meest relevant voor deze HR-Agenda - loopbaanbeleid voor wetenschappelijk personeel, in het bijzonder voor PhD's en postdocs.

¹ Informatie over UFO is te vinden op Intranet en op de website van VSNU.

² Om het Europese onderzoeksklimaat te helpen ontwikkelen, heeft de Europese Commissie de ‘European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers (Charter & Code)’ ontworpen. De UvA onderschrijft deze beginselen. Het actieplan is te vinden op de Intranetpagina ‘Werken bij de UvA’.

Recentelijk hebben UvA en HvA besloten in 2016 gezamenlijk te starten met het digitaliseren van de meest voorkomende HR-processen en de -personeelsdossiers. Het streven is dat de HR-processen door vereenvoudiging en digitalisering, transparanter en efficiënter gaan verlopen. Daarnaast is de verwachting dat er - in praktische zin - meer duidelijkheid ontstaat in de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van leidinggevend en P&O op HR-gebied.

De HR-Agenda koppelt de HR-doelstellingen uit het Instellingsplan 2015-2020 en andere HR-prioriteiten aan de verschillende fasen van de HR-cyclus. De belangrijkste fasen zijn:

- Fase 1: Planning:** strategisch personeelsplan, anticiperen op passende verhouding tussen vast en tijdelijk personeel en afspraken over ontwikkeling, loopbaan en mobiliteit.
- Fase 2: Instroom:** vaste en tijdelijke dienstverbanden, arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie, introductie nieuwe medewerkers.
- Fase 3: Doorstroom:** leiderschap, jaargesprek, beoordeling, loopbaanontwikkeling, mobiliteit, duurzame inzetbaarheid, interne arbeidsmarkt.
- Fase 4: Uitstroom:** alumni-beleid, natuurlijk verloop, doorwerken na AOW, ontslag, begeleiding werk naar werk.

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 wordt nader ingegaan op de HR-doelstellingen en -beleidskeuzes per fase van de HR-cyclus.



3. Fase 1: Strategische personeelsplanning

Om de academische aspiraties van de UvA optimaal te faciliteren is het noodzakelijk dat de faculteiten en diensten³:

- De benodigde capaciteit, kennis, vaardigheden en competenties (tijdig) in huis hebben om hun toekomstplannen te verwezenlijken.
- De juiste medewerkers kunnen aantrekken, binden, helpen ontwikkelen en - zo nodig - bijtijds weer loslaten.
- Transparant zijn in het te voeren loopbaanbeleid en aantrekkelijke, uitdagende loopbanen aanbieden.
- Sturen op een passend evenwicht tussen vaste en tijdelijke medewerkers in relatie tot de aard van het werk, de gewenste inhoudelijke kwaliteit en continuïteit van het werk, en de financiële continuïteit en vooruitzichten. Eén en ander met voldoende oog voor wensen en belangen van tijdelijke medewerkers.
- Interne en externe mobiliteit waar nodig en mogelijk bevorderen.

Het toepassen van een vorm van strategische personeelsplanning is de manier om - nog meer dan nu al bij de faculteiten en diensten gebeurt - te anticiperen op ontwikkelingen en samenstelling van het personeel (wp en obp) op de middellange termijn.

Belangrijke voordelen van strategische personeelsplanning kunnen zijn:

- Meer duidelijkheid bieden aan vaste en tijdelijke medewerkers over loopbaanperspectief (instroom, doorstroom, uitstroom).
- Medewerkers - door middel van eerlijke en duidelijke informatie over hun positie - de mogelijkheid bieden om zelf de regie te nemen over hun ontwikkeling, loopbaan, etc. Jaargesprekken zijn hiervoor een belangrijk instrument.
- Bewuster sturen op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent en het opvolgingsbeleid voor belangrijke functies.
- Proactief inspelen op te hoge werkdruk, bijv. door aanpassing tijdsverdeling over de kerntaken (onderwijs, onderzoek, valorisatie, etc.) per functie of fte.
- Financiële ruimte reserveren voor het aanstellen van 'gespot' toptalent.

Strategische personeelsplanning is een begrip waar eenieder eigen beelden bij heeft. De UvA kiest voor een praktische benadering. Met een goed uitgewerkte personeelsplanning voor een termijn van bijvoorbeeld 2-5 jaar kan al goed worden geanticipeerd op de personele behoeften voor de nabije toekomst. Om het nog concreter te maken: de UvA verwacht dat elke faculteit en dienst - op het aldaar gewenste organisatieniveau - gaat werken met een capaciteitsplanning, inclusief een beschrijving van de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsformatie. Bij het opstellen van een capaciteitsplanning gaat het om de dynamische samenhang tussen de te verwachten activiteiten op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondersteuning, het benodigde personeel (kwantitatief en kwalitatief), en het middellange financiële vooruitzicht van de organisatie-eenheid.

³ Omwille van de leesbaarheid is in deze notitie gekozen voor de formulering 'faculteiten en diensten' waar het gaat om beschrijving van de organisatie-eenheden van de UvA. Hieronder worden ook de Gemeenschappelijke Dienstverlenende Eenheden & Services en de Bestuursstaf begrepen.

De capaciteitsplanning wordt o.a. verder uitgewerkt c.q. aangevuld met:

- Een passende verhouding tussen vast en tijdelijk personeel (hoofdstuk 4).
- Afspraken op het gebied van loopbaan, ontwikkeling, mobiliteit voor bepaalde functiegroepen of individuele medewerkers, inclusief de reservering van de benodigde middelen hiervoor (hoofdstuk 5).

Dit proces levert een strategische personeelsplanning op voor de middellange termijn, die de faculteit of dienst kan gebruiken als een richtinggevend hulpmiddel voor optimale inzet, ontwikkeling en mobiliteit van de medewerkers. Een dergelijk plan is uiteraard 'niet in beton gegoten' en kan op elk gewenst moment door de faculteit of dienst worden aangepast. Verschillende faculteiten werken deels al op deze wijze. Van bestaande 'best practices' wordt gebruik gemaakt o.a. in het streven naar een grotere mate van vergelijkbaarheid tussen de faculteiten.

Binnen verschillende geledingen van de UvA wordt een te hoge werkdruk ervaren. In de context van capaciteitsplanning krijgt het tegengaan van te hoge werkdruk expliciet aandacht. Zo nodig, wordt in dit kader binnen de faculteiten en diensten aanvullend onderzoek gedaan naar de oorzaken van te hoge werkdruk en aanvullend beleid ontwikkeld.

4. Fase 2: Instroom

In dit hoofdstuk wordt de focus gelegd op enkele thema's die zijn genoemd in het Instellingsplan 2015-2020. Het betreft: verhouding tussen vast en tijdelijk personeel, het aantrekken van schaars talent en werving & selectie.

4.1. Verhouding tussen vast en tijdelijk personeel

Uit de CAO NU volgt dat een vaste aanstelling de maatstaf is, tenzij een tijdelijk dienstverband noodzakelijk is. Als een medewerker een tijdelijk dienstverband krijgt, moet de reden hiervoor worden toegelicht. Voor medewerkers moet daarbij vanaf het begin duidelijk zijn welk loopbaanperspectief zij hebben en met welke reden. De UvA gaat uit van de volwaardige arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Hierin past o.a. dat medewerkers voldoende geïnformeerd zijn over de personeelsopbouw van de afdeling. Dit biedt medewerkers mogelijkheden om zelf zicht te krijgen op hun perspectieven bij de UvA en hier zo nodig naar te handelen. Hierbij hoort ook dat randvoorwaarden en/of criteria die gelden voor een volgende loopbaanstap, of (het uitzicht op) een vast dienstverband, duidelijk zijn.

Om de ambitieuze doelstellingen van de UvA te realiseren zijn een redelijke mate van flexibiliteit en voldoende financiële middelen noodzakelijk. Fluctuerende studentenaantallen en onderwijsinkomsten bijvoorbeeld, dwingen de UvA soms tot tijdelijke arbeidsrelaties. Ook is er de afhankelijkheid van de tweede en derde geldstroom voor wetenschappelijk onderzoek (projectfinanciering). De tijdelijkheid van de financiering, gecombineerd met de vaak uiterst gespecialiseerde kennis die nodig is voor een project, leiden soms tot de keuze voor een tijdelijk dienstverband. Ook de onzekerheid over de universitaire middelen uit de eerste geldstroom kan debet zijn aan enige terughoudendheid om vaste aanstellingen te verlenen.

Deze flexibiliteit mag echter niet leiden tot het onevenredig beperken van de belangen van medewerkers op het gebied van baanzekerheid, ontwikkeling en loopbaan. Er moet altijd sprake zijn van een evenwichtige belangenafweging. De bepalingen uit de CAO NU 2015-2016 zijn leidend, en worden binnen alle onderdelen van de UvA volgens de letter en de geest toegepast voor wetenschappelijk én ondersteunend personeel. De leiding van faculteiten en diensten is verantwoordelijk voor een correcte toepassing van de CAO.

De UvA stelt nog in 2015 een plan van aanpak op voor de realisatie van het terugdringen van tijdelijke dienstverbanden voor de functies hoogleraar, uhd, ud en docent. Dit plan is de lokale uitwerking van een afspraak uit de CAO NU⁴, waarin ook de bevindingen van de 'Commissie Personeel' worden meegenomen.⁵

⁴ De UvA committeert zich aan het onderhandelaarsakkoord CAO NU 2015-2016 om het percentage tijdelijke dienstverbanden van 4 jaar of korter in de functies van HL, uhd, ud en Docent terug te brengen naar ten hoogste 22% in fte's op sectorniveau en zal passende beleidsmaatregelen nemen.

⁵ De commissie Personeel is door het College ingesteld op basis van de brief uit het voorjaar 2015 met 10 uitgangspunten voor opnieuw vormgeven en versterken van bestaande systemen en structuren van de UvA.

4.2. Aannamebeleid

Werving en selectie

Uitgangspunt bij het vervullen van vacatures is: ‘the best person for the job’.

Als hoofdregel geldt dat de werving voor alle functies open, transparant en op basis van heldere criteria gebeurt. De eisen in de vacaturetekst zijn objectief en toegesneden op de positie en worden niet ingezet als een barrière.

De UvA streeft naar “Open, Transparent and Merit-based Recruitment” (OTM-R) en houdt zich aan de Europese richtlijnen voor werving uit de ‘Code of Conduct for the Recruitment of Researchers’⁶.

Daarnaast biedt het werving- en selectiebeleid ruimte voor maatwerk bij de vervulling van functies met specifieke kenmerken. Zo is bijvoorbeeld in de notitie Hooglerarenbeleid 2011 voor de functie van hoogleraar vastgesteld: “Hoogleraarbenoemingen vinden in steeds mindere mate plaats op grond van een door het leerstoelenplan geïndiceerde vacature. De beschikbaarheid op de markt van een eminente kandidaat (al dan niet reeds elders in binnen- of buitenland benoemd tot hoogleraar), vormt eveneens aanleiding voor benoemingsvoorstellen. Dit beleid gaat gepaard met het bewust openhouden van een formatieplaats, als er niet onmiddellijk een kandidaat van voldoende niveau beschikbaar blijkt te zijn. Feitelijk verliest het begrip ‘vacature’ in deze personeelscategorie geleidelijk aan betekenis”.

De UvA vindt - naast het aantrekken van talent van buiten - investeren in de eigen medewerkers belangrijk. De UvA kiest er om die reden voor om interne doorstroom waar mogelijk te faciliteren. De manier waarop de UvA haar vacatures invult, is hiervoor één van de instrumenten. De UvA maakt hierbij – vanwege de aard van de functies – een onderscheid tussen wetenschappelijke en obp- vacatures. Voor obp-vacatures wil de UvA de interne arbeidsmarkt beter benutten en eventuele belemmeringen voor doorstroom wegnemen. De werving voor obp-vacatures zal in eerste instantie intern plaatsvinden alvorens extern wordt geworven. Onderzocht wordt of in specifieke gevallen een interne arbeidsmarkt ook wenselijk is voor wp-functies.

Arbeidsmarktcommunicatie

De UvA biedt heldere en transparante informatie over het werving- en selectieproces, inclusief selectiecriteria en een globale tijdplanning. Hierbij zal o.a. gebruik gemaakt worden van het Europese OTM-R Package, een toolkit waarmee de universiteit haar OTM-beleid voor (wetenschappelijk) personeel kan verbeteren. De UvA houdt zich aan de sollicitatiecode van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP).

De UvA wil een interessante, aantrekkelijke loopbaanstart zijn voor nationaal en internationaal talent. Dit vraagt om slimme arbeidsmarktcommunicatie, gericht op bepaalde doelgroepen of op specifieke vakgebieden of functies. Het is belangrijk hierbij één verhaal over de UvA als werkgever te communiceren, in lijn met de corporate ‘We are U-story’, met ruimte voor specifieke kenmerken van bepaalde functies en de bijzondere kenmerken van de verschillende faculteiten en disciplines.

Aandacht voor het bijzondere doet echter niet af aan het belang van algemene arbeidsmarktcommunicatie. De UvA gaat door met het zo effectief mogelijk inzetten van de bestaande wervingskanalen, zoals de UvA-website en Academic Transfer. Ook zal de UvA steeds meer sociale media inzetten zoals LinkedIn,

Facebook en Twitter. De eigen “Werken bij de UvA”-pagina is het visitekaartje van de UvA. De UvA streeft ernaar dit medium nog beter te benutten voor de communicatie met toekomstige medewerkers.

Diversiteit

Diversiteit binnen teams en afdelingen draagt bij aan een open, onbevagen en kritische academische gemeenschap. Diversiteit aan de UvA betekent dat eenieder - gegeven de functie-eisen, het principe van ‘the best person for the job’ en het streven naar optimaal werkende academische groepen - in staat is haar talenten optimaal te ontplooien. De gedane inspanningen op het bevorderen van diversiteit zullen binnen de UvA geëvalueerd worden.

4.3. Ontvangst nieuwe medewerkers

Een goede ontvangst van nieuwe medewerkers met een prettig welkom is belangrijk. De nieuwe medewerker wordt niet alleen deel van haar instituut, afdeling of dienst, maar van de UvA en daarmee lid van de hele academische gemeenschap. Dit betekent onder meer het geven van informatie over de geschiedenis van de UvA, onze missie, onze kernwaarden en de inrichting van de organisatie. Verder is van belang nieuwe medewerkers tijdig, juist en volledig te informeren over het personeelsbeleid, de beschikbare faciliteiten en de verschillende loopbaanperspectieven.

Een goede ontvangst en introductie kosten tijd en energie, maar zijn belangrijk voor een goede start van de werkkrelatie tussen medewerker en organisatie. Het maakt dat medewerkers zich sneller ‘thuis’ voelen, eerder hun eigen weg weten te vinden en sneller productief kunnen zijn.

Introductie en inwerken vindt plaats bij en vanuit de afdelingen. Een startgesprek over het takenpakket, wederzijdse wensen en verwachtingen is een vast onderdeel van de introductie. Een gedegen startgesprek vormt een goed ijkpunt voor een eerste beoordeling of jaargesprek.

Eind 2015 is naar verwachting het nieuwe ‘Introductiemagazine’ klaar. Dit digitale blad is ook in de Engelse taal beschikbaar en wordt aan alle nieuwe medewerkers uitgereikt. Het is een aantrekkelijk magazine dat veel informatie biedt over de UvA en haar faculteiten, gelardeerd met interviews met medewerkers uit verschillende disciplines die al bij de UvA werken.

Bijzondere aandacht blijft nodig voor medewerkers uit het buitenland. ‘Soft landing’ van buitenlandse onderzoekers is essentieel voor een succesvol en langdurig verblijf aan de UvA. Onderdelen van ‘soft landing’ zijn o.a.: huisvesting, kinderopvang, schoolkeuze, spouse employment en financiële aangelegenheden. Uit een inventarisatieronde blijkt dat het voor buitenlandse medewerkers niet altijd duidelijk is waar zij terecht kunnen voor informatie en hulp en wat zij van de UvA kunnen verwachten (bijv. op het gebied van vergunningen en huisvesting). Deze onderdelen worden zo nodig in samenwerking met de VU en de HvA, Gemeente Amsterdam en de Amsterdam Economic Board (AEB) versterkt.

⁶ Deze code is te vinden op de website: <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/codeOfConduct>.



5. Fase 3: Doorstroom

De UvA wil haar medewerkers uitdagen om hun talenten met hart en ziel in te zetten in hun werk. Dit vraagt om uitnodigend en helder loopbaanbeleid.

5.1 Succesbepalend: leiderschap en jaargesprekken

Leiderschap

Inspirerend en effectief leiderschap is één van de hoekstenen van het UvA-HR-beleid. De belangrijkste HR-taken en bevoegdheden zijn ondergebracht bij afdelingsvoorzitters, directeuren en overige leidinggevendenden. De effectiviteit van het HR-beleid en de inzet van HR-instrumenten in de organisatie-eenheden staat of valt met de wijze waarop leidinggevendenden deze HR-taken uitvoeren. Leidinggeven is voor deze groep medewerkers een resultaatgebied dat als vast agendapunt besproken wordt in het jaargesprek dat zij met hun leidinggevende voeren.

Verdere leiderschapsontwikkeling is een prioriteit van de UvA. Om hierin te voorzien, stelt de UvA eenduidige en samenhangende faciliteiten beschikbaar aan leidinggevendenden om leiderschapsvaardigheden te toetsen, te ontwikkelen, te onderhouden en - waar nodig - te verbeteren. Het leren van elkaar is hierbij een belangrijk principe, bijv. door omgevingsfeedback, zowel van hun leidinggevende als van hun medewerkers, als door intervisiebijeenkomsten met elkaar.

Jaargesprek en beoordeling

Het periodieke gesprek - het jaargesprek - tussen de medewerker en haar leidinggevende is de andere hoeksteen van het HR-beleid. Dit gesprek is immers dé gelegenheid voor:

- Het evalueren van de bereikte resultaten van het afgelopen jaar.
- Het bespreken van wederzijdse verwachtingen en (on)mogelijkheden binnen de loopbaan.
- Het maken van afspraken over scholing, employability en vitaliteit.
- Het uitwisselen van (persoonlijke) ideeën, opvattingen en ervaringen over o.a. motivatie en werksfeer en de wijze waarop de organisatie-eenheid wordt geleid.
- Het maken van afspraken voor het komende jaar.

Het jaargesprek is een gelijkwaardige dialoog tussen leidinggevende⁷ en medewerker. Om een constructief en zinvol gesprek te voeren, moet er ruimte zijn voor wederkerigheid, eerlijkheid en veiligheid. De medewerker wordt serieus genomen als gesprekspartner.

Daarnaast moeten beide gesprekspartners, om een effectief jaargesprek te kunnen voeren, over de hiervoor benodigde kennis en vaardigheden beschikken.

⁷ De leidinggevende die het jaarlijkse gesprek voert heeft voldoende zicht op het functioneren van de medewerker. Zo nodig wordt input of aanwezigheid gevraagd van een functioneel leidinggevende (de informant).

De CAO NU hanteert het uitgangspunt dat in elk jaargesprek aandacht wordt geschonken aan zowel de bereikte resultaten als de gewenste ontwikkeling. De huidige UvA-praktijk inzake jaargesprekken en beoordelen biedt in dit opzicht ruimte voor verbetering. Thema's als loopbaanontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit behoren meer inhoud te krijgen in het gesprek en in de afspraken. Daarnaast heeft de wijze waarop bereikte resultaten worden geëvalueerd meer aandacht nodig. In ieder geval moeten hierbij ook de werkomstandigheden worden meegewogen.

In de komende tijd wordt de huidige regeling 'Functioneren aan de UvA' en met name de uitvoeringspraktijk grondig geëvalueerd. Op basis hiervan wordt een integraal verbeterprogramma gestart, inclusief trainingen voor leidinggevend en medewerkers.

5.2. Talentbeleid

Binnen de UvA werken mensen met zeer uiteenlopende expertises in een verscheidenheid van functies. Om die reden zijn er binnen de UvA diverse loopbaanpaden en faciliteiten, sommige met een duidelijk leer- en opleidingsaspect.

Iedere medewerker moet weten wat haar perspectieven binnen de UvA zijn en wat zij kan doen om te voldoen aan de eisen die gedurende het beoogde loopbaanpad worden gesteld. Ook als dat betekent dat zij haar pad buiten de UvA zal vervolgen. Benoemings- en bevorderingscriteria, beschikbare vacatureruimte en bepaalde keuzes in het lokale personeelsbeleid bepalen samen de mogelijkheid om zijwaarts of omhoog door te kunnen stromen naar een nieuwe positie. Hierbij blijft het principe 'the best person for the job' voorop staan.

In principe kent de UvA drie verschillende routes om door te stromen. Medewerkers kunnen solliciteren naar een andere functie. Er kan sprake zijn van een vastgelegde loopbaanafsprake, of een medewerker wordt geselecteerd voor een *tenure track* met een versneld doorgroeiperspectief naar een hogere functie en een vast dienstverband.

5.2.1. Transparant talentbeleid bij faculteiten en diensten

Duidelijkheid over loopbaanperspectieven is voor individuele medewerkers essentieel. Het lokale talentbeleid inclusief benoemings- en bevorderingscriteria behoort transparant en makkelijk vindbaar te zijn. In principe biedt het UFO-systeem van functieordening inzicht en handvatten voor de te bewandelen loopbaanpaden. Dit is in het algemeen voldoende voor het ondersteunend personeel. Voor de wetenschappelijke functies zijn het beleid en de aanvullende criteria op faculteitsniveau minder duidelijk.

Bij verschillende faculteiten is voor wetenschappelijke functies het talentbeleid - inclusief de gehanteerde benoemings- en bevorderingscriteria - gepubliceerd op Intranet. Bij andere faculteiten is het talentbeleid meer impliciet. De UvA wil dat iedereen weet waar zij aan moet voldoen om in aanmerking te kunnen komen voor een hogere functie. Dit betekent dat per faculteit het talentbeleid voor de wetenschappelijke functies (in ieder geval tot en met het niveau van uhd) inzichtelijk en via Intranet toegankelijk moet zijn.

5.2.2. UvA-Tenure track-beleid voor wetenschappelijk toptalent

Bij verschillende faculteiten is *tenure track*-beleid ontwikkeld, in het bijzonder voor het laten doorgroeien van (uitzonderlijk) wetenschappelijk talent.

Tenure track bij de UvA is: *een overeenkomst die met veelbelovend wetenschappelijk talent wordt gesloten naast de aanstelling in tijdelijke dienst. De overeenkomst biedt een duidelijk carrièrepad naar een hogere positie en een vast dienstverband aan de universiteit, mits wordt voldaan aan van tevoren vastgestelde (zwaardere) aanstellingseisen en beoordelingscriteria.*

De basiskenmerken van een UvA-*tenure track*-beleid zijn:

- In principe open en internationale werving: 'the best person for the job'.
- Binnen de faculteit is een adviescommissie voor en door de decaan ingesteld. De commissie heeft als taken:
 - selecteren en voordragen geschikte kandidaat;
 - vaststellen concrete afspraken over *tenure track*, vastgelegd in overeenkomst;
 - uitvoeren van tussentijdse en eindbeoordeling(en);
 - opstellen adviezen t.a.v. rechtspositionele beslissingen.
- Overeenkomst met medewerker, naast aanstelling in tijdelijke dienst, voor een periode van maximaal 6 jaar.
- Goede wetenschappelijke en persoonlijke begeleiding in structurele vorm.
- Aanvullende scholing toegesneden op het loopbaantraject.
- Tussentijdse beoordelingen o.a. op basis van criteria uit het UFO-profiel.
- Zeer aantrekkelijk loopbaanperspectief gekoppeld aan prestatieafspraken ('up or out principe'⁸).
- Bij een positieve (eind)beoordeling volgt aanstelling in vaste dienst overeenkomstig de afspraken. Bij een negatieve (eind)beoordeling eindigt de *tenure track* overeenkomst en wordt het laatste jaar hulp bij outplacement geboden.

Faculteiten kunnen hun eigen *tenure track*-beleid – binnen het bovengeschetste kader – zelf vormgeven en uitdragen.

5.2.3. Loopbaanontwikkeling: onderwijscarrière

De UvA hecht waarde aan de verwevenheid van onderwijs en onderzoek. In de loopbaanontwikkeling en de beoordeling van individuele medewerkers speelt onderzoek vaak een dominante rol.

De laatste jaren is de aandacht voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs zowel binnen de UvA als erbuiten sterk toegenomen. Dit vraagt ook bij de UvA om hernieuwde aandacht voor de balans tussen onderwijs en onderzoek.

Om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te borgen, hanteert de UvA het uitgangspunt dat alle docenten een Basiskwalificatie Onderwijs (BKO) hebben behaald. Bezit van de BKO is in beginsel voorwaarde voor een vaste aanstelling als hoogleraar, uhd, ud of docent (behalve docent 4). Omdat promovendi

⁸ Het 'up or out principe' geldt voor medewerkers in een *tenure track* met een *tijdelijk* dienstverband.

in hun latere loopbaan vaak onderwijs geven en kennisoverdracht verzorgen, zal de BKO-opleiding zo mogelijk worden aangeboden als onderdeel van de promotie-opleidingen. Daarnaast is er de mogelijkheid de Senior Kwalificatie Onderwijs (SKO) te behalen.

De UvA vindt kwalitatief hoogwaardig onderwijs belangrijk en wil onderwijsprestaties meer erkennen en waarderen. Individuele wetenschappers die zich ruimschoots hebben bewezen in onderzoek en uitmuntende prestaties leveren op het gebied van onderwijs, wordt de ruimte geboden zich in de loop van hun carrière toe te leggen op (voornamelijk) onderwijs. Zij zijn in beginsel benoembaar in alle functies, wellicht ook die van hoogleraar.

5.2.4. Promovendi en postdocs

Promovendi en postdocs zijn van strategisch belang voor de UvA omdat een aanzienlijk deel van het onderzoek door hen wordt verricht en omdat zij onze wetenschappers voor de toekomst zijn. Promovendi en postdocs worden zodanig opgeleid en begeleid dat zij kunnen doorstromen naar een goede positie binnen of buiten de wetenschap. Hiermee wordt ook een maatschappelijk belang gediend. Promovendi zijn het visitekaartje van de UvA bij andere instellingen en in het bedrijfsleven. De UvA moedigt hen aan om na hun promotie of onderzoek enkele jaren ervaring op te doen buiten de UvA, bij voorkeur in het buitenland en daarna eventueel terug te keren om hun loopbaan aan de UvA te vervolgen.

Voor elke promovendus is er een opleidings- en begeleidingsplan met duidelijke beoordelingsmomenten. Daarnaast biedt de UvA promovendi en postdocs verschillende cursussen en trainingen aan om oriëntatie op de arbeidsmarkt te stimuleren en hun arbeidsmarktpositie te versterken. Het huidige aanbod is: deskundige begeleiding bij het aanvragen van onderzoekssubsidies, academisch ondernemerschap, advies en ondersteuning op het gebied van loopbaanoriëntatie en hulp bij solliciteren en netwerken. Deze dienstverlening kan nog beter vindbaar en toegankelijk worden gemaakt.

De Graduate Studies Committee is verantwoordelijk voor het opleidingsprogramma en de monitoring van de promotietrajecten. De promotor/leidinggevende voert daarnaast regelmatig het gesprek met de promovendus of postdoc over haar toekomst binnen of buiten de universiteit en stimuleert haar tijdig gebruik te maken van de aangeboden faciliteiten.

De UvA vindt het belangrijk bij te houden wat er met promovendi gebeurt na hun opleiding. Dit levert relevante informatie op over hun loopbaankansen binnen verschillende sectoren. Met deze informatie kan het carrièrebeleid voor promovendi worden aangescherpt. Binnen de UvA wordt op dit moment een systeem ontwikkeld waarmee de uitstroom en verdere loopbaan van promovendi in kaart wordt gebracht en gemonitord.

5.2.5. Loopbaanbeleid ondersteunend personeel

Voor het ondersteunend personeel van de UvA en HvA zijn diverse faciliteiten beschikbaar om opleidingen en trainingen te volgen. Echter, de mogelijkheden om horizontaal of verticaal door te stromen binnen de UvA of één van haar Amsterdamse partners kunnen verbeterd worden. Het is belangrijk om obp-talent - waar veel in is geïnvesteerd - voor de UvA te behouden. Verder leren medewerkers die op verschillende plekken binnen de UvA en/of HvA hebben gewerkt, de organisatie vanuit meerdere perspectieven kennen. Dit komt ten goede aan de kwaliteit van de ondersteuning.

De faculteiten en diensten faciliteren doorstroom van hun eigen getalenteerde medewerkers zoveel mogelijk, bijv. door middel van individuele loopbaanafspraken. Om interne mobiliteit van ondersteunend personeel verder te bevorderen, wordt de positie van ondersteunend personeel bij het solliciteren op interne obp-vacatures versterkt. Hiermee wordt beoogd dat talentvolle medewerkers een grotere kans krijgen om door te stromen.

Daarnaast kan doorstroom worden gestimuleerd door obp-medewerkers betere informatie te bieden over de verschillende obp-functies die bestaan bij de organisatie-eenheden van de UvA en HvA. Daarmee krijgen zij zicht op mogelijke loopbaanpaden.

De UvA wil ondersteunend personeel de kans bieden om nieuwe werkervaring op te doen in een andere functie. Hiermee worden immers de eigen loopbaanmogelijkheden vergroot en wordt kennis en ervaring binnen de organisatie uitgewisseld. Hierbij valt te denken aan: functieroulatie, ingroeivacatures of interne stages. Om de interne mobiliteit te bevorderen, wordt aansluiting gezocht bij lopende initiatieven.⁹

De gemeenschappelijke diensten van UvA en HvA zijn volledig geïntegreerd. UvA en HvA medewerkers zijn collega's binnen één afdeling, onder één leidinggevende. Er vindt nauwe afstemming plaats tussen het HR-beleid dat UvA en HvA volgen voor het ondersteunende personeel. Hiermee wordt zoveel mogelijk voorkomen dat medewerkers, leidinggevend en P&O hinder ondervinden van te grote verschillen in beleid en/of rechtspositie.

5.3 Duurzame inzetbaarheid

Duurzaam inzetbaar zijn betekent dat medewerkers zich continu willen en kunnen ontwikkelen en meebewegen met veranderingen en trends binnen en buiten de organisatie. De UvA vindt dit belangrijk en biedt hierbij ondersteuning.

Loopbaanondersteuning

De UvA ondersteunt haar medewerkers in het nemen van initiatief om hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt te verkennen en te verbeteren (employability). Voor medewerkers die optimaal inzetbaar willen blijven of zich afvragen of ze nog wel op de juiste plaats zitten, is er bij de UvA een divers aanbod op het gebied van professionele loopbaanondersteuning. Deze faciliteiten zijn voor iedere medewerker vrij toegankelijk. Uit een inventarisatie blijkt dat het aanbod voor loopbaanondersteuning niet altijd voor iedereen goed vindbaar is. Om die reden zal dit op één centraal platform inzichtelijk worden gemaakt.

Employability

Met het *Akkoord Duurzame Inzetbaarheid en arbeidsvoorwaardengelden 2015-2019*¹⁰ is een impuls gegeven aan duurzame inzetbaarheid binnen de UvA en is bijvoorbeeld scholing/ontwikkeling niet langer slechts gericht op professionalisering binnen de huidige functie, maar ook op vergroting van de inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt.

⁹ Bijvoorbeeld het initiatief van FGW: 'Werken in een ruimere context', waarbij het obp de mogelijkheid wordt geboden d.m.v. tijdelijke stages en detachering binnen de organisatie nieuwe kennis en vaardigheden op te doen.

¹⁰ Dit akkoord is te vinden op UvA-intranet.

Mobiliteit

Een brede inzetbaarheid is essentieel voor een werkzeker toekomst, zeker in de huidige arbeidsmarkt. Bovendien daagt het af en toe veranderen van functie en/of werkplek - binnen of buiten de UvA- mensen uit om nieuwe dingen te blijven leren en situaties vanuit een ander perspectief te bekijken. Veel UvA-medewerkers zijn tevreden over hun huidige functie en werkplek. Toch is het op de langere termijn voor elke medewerker belangrijk dat zij zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld vanwege digitalisering of een organisatieverandering. Dit kan ook door een korte stage of een tijdelijk project. Het wekelijkse Matchingsoverleg met onze Amsterdamse partners kan hiervoor een platform zijn.

Arbeidsomstandigheden, werkdruk

De UvA wil een arbeidsorganisatie zijn die de intrinsieke motivatie en energie van medewerkers stimuleert. Dit vraagt om een prettige werkomgeving en een realistisch takenpakket. Uit de *Medewerkersmonitor 2014* blijkt dat vooral het wetenschappelijke personeel de werkdruk als te hoog ervaart. Een hoge publicatiedruk, het aanvragen van onderzoekssubsidies en onderwijsverplichtingen in combinatie met toegenomen administratieve taken, worden door het wetenschappelijk personeel genoemd als oorzaken voor een te hoge werkdruk. De UvA neemt de werkdrukproblematiek serieus. Het College heeft hiervoor in 2014 specifiek beleid vastgesteld¹¹. Dit beleid moet door de faculteiten en diensten nog verder geïmplementeerd worden. Zoals in hoofdstuk 3 vermeld, krijgt de werkdrukproblematiek nadrukkelijk aandacht in de uitwerking van strategische personeelsplanning.

¹¹ Te vinden op UvA-intranet, A-Z lijst.



6. Fase 4: Uitstroom

Anno 2015 is het eerder regel dan uitzondering om tijdens een loopbaan regelmatig van werkgever te veranderen of om (tijdelijk) te kiezen voor zelfstandig ondernemerschap.

Hierdoor wordt het voor medewerkers nog belangrijker om de eigen waarde voor de externe arbeidsmarkt op peil te houden. Blijvende kennisontwikkeling, zelfreflectie en voldoende aanpassingsvermogen zijn in dit opzicht sleutelwoorden.

Vertrek uit de organisatie hoeft overigens niet noodzakelijkerwijs het einde van de samenwerking te betekenen, integendeel. In het kader van de ontwikkeling van wetenschappelijk talent kan een tijdelijke uitstroom en vervolgens terugstroom wenselijk zijn. Voor eventuele terugkeer is het belangrijk om in contact te blijven met wetenschappelijke toptalenten. Hierbij kan gedacht worden aan actief alumni-beleid op instellingsniveau en netwerkbeleid op vakgroepsniveau.

Er kunnen verschillende redenen zijn voor uitstroom. Bijvoorbeeld: einde tijdelijk dienstverband, ontslag op eigen verzoek, het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, ontslag door reorganisatie, arbeidsongeschiktheid, ongeschiktheid om andere redenen, en ontslag op overige gronden.

De UvA beschouwt de uitstroom van medewerkers die zelf ontslag nemen of met pensioen gaan als natuurlijk verloop. Uiteraard is het verstandig om ongewenst verloop te voorkomen. Dit kan door het tijdig bieden van loopbaanperspectieven, maar ook door te zorgen dat het werk prettig en voldoende uitdagend blijft.

Anderzijds is het in sommige situaties goed om getalenteerde mensen (tijdelijk) los te laten zodat ze zich elders verder kunnen ontplooiën. Deze talenten zijn het visitekaartje van de UvA.

Uitstroom om andere redenen is soms onontkoombaar. Ook in deze moeilijke situaties staat de UvA voor 'fair play'. Een eerlijke, zorgvuldige en effectieve begeleiding bij reorganisaties, arbeidsongeschiktheid en functioneringstrajecten maakt een wereld van verschil. Een deskundige, betrokken en vaardige leidinggevende, effectieve jaar-/beoordelingsgesprekken en een professionele P&O-ondersteuning zijn hierbij sleutelbegrippen. De UvA biedt in die situaties een professioneel traject aan voor begeleiding van werk naar werk. Werkloosheid moet zoveel mogelijk worden voorkomen.

Als medewerkers – om welke reden dan ook – hun eigen functie niet meer kunnen of willen vervullen, wordt de waarde van gedane investeringen in duurzame inzetbaarheid, zoals scholing, brede werkervaring en flexibiliteit vaak heel duidelijk bewezen. De weg naar een andere (of aangepaste) functie, werkgever of zelfstandig ondernemerschap is dan vaak makkelijker.



7. Kader en organisatie HR-domein

De vormgeving en invulling van het HR-beleid van de UvA wordt mede bepaald door wet- en regelgeving op landelijk en universitair niveau. Sectoraal zijn de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) en de CAO NU hier de belangrijkste voorbeelden van. Daarnaast heeft landelijke wetgeving invloed op het HR-beleid, de arbeidsomstandigheden en de rechtspositie van individuele UvA-medewerkers. Voorbeelden van recente wijzigingen zijn: verhoging van de AOW-leeftijd, de Wet werk en zekerheid en de Participatiewet.

7.1. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De belangrijkste basis voor de inrichting van het HR-domein is vastgelegd in het *Besturingsmodel UvA 2012* en de *Regeling Standaardmandaat bedrijfsvoering UvA 2013*.¹²

Het College van Bestuur is met de decanen eindverantwoordelijk voor de vormgeving en uitvoering van het HR-beleid op universitair en facultair niveau. Het Centraal Bestuurlijk Overleg (CBO) is het platform voor consultatie, besluitvorming en evaluatie op dit gebied.

De decaan is bij de faculteiten eindverantwoordelijk voor (de uitvoering van) het HR-beleid en de bedrijfsvoering. Hierbij wordt zij ondersteund door een directeur bedrijfsvoering. Het wetenschappelijk personeel is ondergebracht in verschillende afdelingen. Het ondersteunend personeel is ingedeeld in zogenaamde capaciteitsgroepen.

De onderwijs- en onderzoeksdirecteuren beschikken over de financiële middelen om de doelstellingen op het gebied van onderwijs en onderzoek te realiseren en dragen hiervoor de verantwoordelijkheid. De afdelingsvoorzitters in de faculteiten zijn verantwoordelijk voor een goede uitvoering van het HR-beleid. Hieronder wordt o.a. verstaan: openstellen en vervullen van vacatures, het opstellen van beoordelingen, het houden van jaargesprekken, het nemen van rechtspositionele beslissingen, het stimuleren of ombuigen van loopbanen, de verantwoording voor de BKO en het planmatig werken aan de ontwikkeling van de organisatie-eenheid en de vakdiscipline.

De afdelingsvoorzitters en de onderwijs- en onderzoeksdirecteuren werken nauw samen in het vormgeven en uitvoeren van het HR-beleid bij de faculteiten, en de strategische personeelsplanning die daar deel van uit maakt.

Binnen de afdelingen, vaak op het niveau van onderzoeks-/programmagroepen, hebben ook uhd's en hoogleraren een coördinerende c.q. leidinggevende rol. Ook al dragen zij geen eindverantwoordelijkheid voor het HR-beleid, zij spelen wel een sleutelrol bij het inhoudelijk aansturen en coachen van het wetenschappelijke personeel. Zij voeren vaak ook de jaargesprekken en treden op als informant bij beoordelingen.

De bovengeschetste structuur biedt de decanen veel ruimte om de HR-beleidspraktijk af te stemmen op de specifieke behoeften en omstandigheden van de eigen faculteit en de disciplines.

Bij de diensten en de Bestuursstaf is de secretaris van de universiteit eindverantwoordelijk voor het personeel en de bedrijfsvoering. Elke dienst c.q. stafafdeling heeft een directeur die verantwoordelijk is voor een goede uitvoering van het HR-beleid.

Hierboven is geschetst hoe de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het besturingsmodel zijn ingericht. Het College laat een onderzoek uitvoeren naar het functioneren van de HR-keten in de huidige praktijk. De uitkomsten van dit onderzoek worden meegenomen in het HR-beleid en/of de organisatie van de HR-keten.

7.2. P&O bij faculteiten en diensten

De decaan, secretaris, directeur bedrijfsvoering, afdelingsvoorzitters en andere leidinggevendenden worden bij het vormgeven en uitvoeren van hun HR-taken ondersteund door een afdeling P&O. Deze afdeling ondersteunt, adviseert en faciliteert leidinggevendenden bij de uitvoering van hun HR-verantwoordelijkheid. Daarnaast wordt HR-beleid ontwikkeld op het niveau van faculteiten en diensten. Te denken valt aan: capaciteitsplannen, loopbaantrajecten, opleidingsplannen, mobiliteitsbevordering, etc.

Het personeelsbeheer is geregeld in de CAO NU en de aanvullende UvA-regelingen. De uitvoering van de personele processen wordt verzorgd door P&O bij de faculteiten en diensten.

De gemeenschappelijke diensten & services van de UvA en HvA zijn volledig geïntegreerd. Dit brengt voor P&O de nodige complexiteit met zich mee vanwege verschillen in rechtspositie, HR-beleid en personele regelingen.

7.3. Personeels- en Salarisadministratie (PSA)

De PSA biedt expertise op het gebied van arbeidsvoorwaarden, pensioenen en fiscale aangelegenheden. De correspondentie, verwerking, registratie en archivering ten aanzien van personele mutaties en gegevens vindt plaats bij de PSA van het Administratief Centrum. De PSA is integraal onderdeel van de HR-keten.

7.4. P&O-strategie & -beleid

P&O-strategie & -beleid heeft de verantwoordelijkheid om HR-kaders, beleid en instrumenten te ontwikkelen, te implementeren en te monitoren vanuit de HR-Agenda die door het College is vastgesteld. De afdeling staat in een functionele relatie tot de P&O-functie bij de faculteiten en diensten, in het bijzonder daar waar van belang is dat de UvA één organisatie en één werkgever is. De afdeling heeft goed zicht op (maatschappelijke) trends op het gebied van arbeidsmarkt en HR, biedt inspiratie en impulsen tot vernieuwing en fungeert als expertisecentrum. P&O-strategie & -beleid streeft qua werkwijze naar resultaatverantwoordelijk partnerschap en collegiale samenwerking met de hoofden P&O, directeuren en afdelingsvoorzitters van de faculteiten en diensten.

¹² Beide documenten zijn vindbaar op UvA-intranet onder 'regelingen en reglementen'.

7.5. Medezeggenschap

Medezeggenschap wordt uitgeoefend door werknemersorganisaties in de Universitaire Commissie Lokaal Overleg (UCLO) en de ondernemingsraden), ondernemingsraden (COR, facultaire raden, GOR, de CMR van HvA) en de Centrale Studenten Raad (CSR). Deze organen zijn belangrijke partners voor het College en de decanen bij de beleidsontwikkeling en -uitvoering. Proactief betrekken van deze organen bij belangrijke HR-thema's verhoogt de kwaliteit en uitvoerbaarheid van beleid en draagt bij aan de vorming van draagvlak voor beleid en maatregelen.

8. Visie op actoren binnen het HR-domein

Het bereiken van HR-doelstellingen is mede afhankelijk van het HR-beleid en de inzet van HR-instrumenten. Naast het 'wat' (beleid en instrumenten), is vooral ook het 'hoe' belangrijk om als UvA de HR-doelstellingen te realiseren en HR naar een hoger niveau te brengen. Deze doelen kunnen alleen bereikt worden als alle actoren binnen het HR-speelveld hun rol actief en professioneel vervullen. De UvA ziet deze rollen als volgt.

8.1. De medewerker

De UvA-medewerker is in het algemeen hoog opgeleid en intrinsiek gemotiveerd. Zij gaat voor persoonlijke groei en kwaliteit en neemt de regie over de eigen loopbaan, de eigen employability en de eigen vitaliteit. De medewerker heeft behoefte aan vrijheid en flexibiliteit om het werk optimaal in te richten. Deze vrijheid is verbonden aan vertrouwen en verantwoordelijkheid.

De medewerker spant zich in voor een volwaardige arbeidsrelatie met haar leidinggevende en de organisatie. Zij is weerbaar, werkt constructief samen met anderen, kan feedback geven en ontvangen en lost problemen op in een constructieve dialoog.

8.2. De leidinggevende

De UvA-leidinggevende neemt leiding geven serieus, besteedt hier voldoende tijd aan en zorgt ervoor dat zij over de benodigde kwalificaties en inhoudelijke kennis voor deze rol beschikt. De leidinggevende zorgt ervoor dat er een goed evenwicht is tussen wat de organisatie nodig heeft en wat individuele medewerkers nodig hebben om hun werk goed en met plezier te kunnen (blijven) doen. De leidinggevende spant zich in voor een volwaardige arbeidsrelatie met haar medewerkers op basis van wederzijds vertrouwen en geeft hierin het goede voorbeeld. Zij is open, transparant en respectvol in haar communicatie, ook bij slecht nieuws. De leidinggevende stimuleert samenwerking, ontwikkeling en persoonlijke groei en zorgt dat hiervoor voldoende (financiële) middelen beschikbaar zijn. Zij kan feedback geven en ontvangen en lost problemen op in een constructieve dialoog. De leidinggevende heeft oog voor zowel korte als lange termijn ontwikkelingen en effecten binnen haar organisatie-eenheid.

8.3. De P&O-adviseur

De UvA staat voor goed werkgeverschap. De P&O-adviseur heeft hierin een belangrijke rol. Zij is een stevige en onafhankelijke professional die de leiding van een faculteit of dienst ondersteunt bij het vormgeven en uitvoeren van het HR-beleid. De P&O-adviseur is een volwaardige gesprekspartner voor leidinggevend en beschikt over een breed repertoire aan vakkennis en competenties. De P&O-adviseur heeft een luisterend oor voor medewerkers, signaleert problemen en kaart deze zo nodig aan bij de leidinggevende. Zij is in staat binnen de complexiteit van soms strijdige belangen tussen organisatie en medewerker het goede evenwicht te bewaren. Bij conflicten draagt de P&O-adviseur mogelijkheden

aan tot oplossing (bijv. inzet van mediation) of verwijst naar bijvoorbeeld de Vertrouwenspersoon Individuele Rechtspositie (VIR), bedrijfsmaatschappelijk werk, etc.

8.4. P&O-services

Iedere UvA-medewerker moet makkelijk antwoord kunnen vinden op vragen over personele aangelegenheden. Veel algemene informatie is te vinden op Intranet. Met complexere of meer individuele vragen kunnen medewerkers terecht bij Servicedesk AC of bij de P&O-medewerker bij de faculteit of dienst. De dienstverlening aan personeel is servicegericht en wordt op termijn volledig tweetalig (Engels en Nederlands). Dit betekent ook dat voldoende P&O-medewerkers Engels spreken en schrijven.



Prioriteitenoverzicht

Deze bijlage biedt een overzicht van doelstellingen, resultaten en prioriteiten op basis van de vastgestelde HR-Agenda 2015-2020.

Thema's	Doelstelling HR-Agenda 2015-2020	Resultaat	Verantwoordelijk voor inhoud en voortgang project	Verantwoordelijk voor het eindresultaat
Fase 1: 2015 tot 2018				
Passende verhouding vast/tijdelijk personeel	Overall binnen de UvA bestaat een passende verhouding tussen vaste en tijdelijke dienstverbanden in lijn met de CAO NU 2015-2016.	Vastgesteld en geïmplementeerd plan van aanpak (prioriteit: tijdelijke onderwijsfuncties).	P&O-strategie en -beleid	Faculiteiten en diensten
Strategische Personeelsplanning (SPP) in samenhang met werkdrukproblematiek	Faculiteiten en diensten anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en ambities en sturen op hierbij passende samenstelling van het personeelsbestand (kwantiteit, kwaliteit, type arbeidsrelatie). Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met het voorkomen van te hoge werkdruk bij wp en obp.	Elke organisatie-eenheid werkt met een vorm van meerjarige personeelsplanning. Werkdrukproblematiek is verminderd t.o.v. de resultaten uit de Medewerkersmonitor 2014.	P&O-strategie en -beleid	Faculiteiten en diensten
Verdere ontwikkeling academisch loopbaanbeleid	De UvA wil nadrukkelijk investeren in het aantrekken, behouden en ontwikkelen van (internationaal) wp en obp-talent. Medewerkers hebben zelf de regie over hun loopbaan. De UvA faciliteert dit d.m.v. transparant loopbaanbeleid.	<ul style="list-style-type: none"> Per faculteit is het talentbeleid incl. benoemings- en bevorderingscriteria gepubliceerd op Intranet. <i>Tenure track</i>-beleid is per faculteit uitgewerkt en gepubliceerd. De UvA heeft onderwijscarrières ontwikkeld en gepubliceerd. Het aanbod van loopbaanoriëntatie en – ondersteuning voor tijdelijk wp is bij de doelgroepen bekend. Er is een promovendi volgsysteem in werking. 	P&O-strategie en -beleid	Faculiteiten en diensten
Leiderschapontwikkeling	Inspirerend en effectief leiderschap op alle niveaus van de UvA, dat bijdraagt aan de doelstellingen op gebied van planning, instroom, doorstroom en uitstroom uit de HR-Agenda 2015-2020.	De UvA biedt eenduidige en samenhangende faciliteiten om leiderschapsvaardigheden te toetsen, te ontwikkelen, te onderhouden en te verbeteren.	P&O-strategie en -beleid	Faculiteiten en diensten
Verbetering jaargesprekken	Iedere medewerker heeft minimaal een keer per jaar een jaargesprek met zijn leidinggevende waarin: bereikte resultaten, loopbaan, duurzame inzetbaarheid, scholing, etc. worden besproken en afspraken worden gemaakt voor het komende jaar.	Integraal verbeterprogramma incl. trainingen voor leidinggevend en medewerkers gerealiseerd op basis van grondige evaluatie huidige regeling 'Functioneren aan de UvA' en met name de uitvoeringspraktijk.	P&O-strategie en -beleid	Faculiteiten en diensten



Thema's	Doelstelling HR-Agenda 2015-2020	Resultaat	Verantwoordelijk voor inhoud en voortgang project	Verantwoordelijk voor het eindresultaat
Fase 2: 2018 tot 2020				
Loopbaanbeleid obp	Om obp-talent , waar veel in is geïnvesteerd, te blijven uitdagen en te behouden, wil de UvA de interne en externe mobiliteit van het obp-personeel bevorderen.	<ul style="list-style-type: none"> De positie van obp bij interne vacatures is versterkt. Er lopen diverse initiatieven waarmee mobiliteit wordt gestimuleerd. 	P&O-strategie en -beleid	Faculteiten en diensten
Duurzame inzetbaarheid	De UvA helpt medewerkers gemotiveerd en energiek aan het werk te blijven en hun waarde voor de arbeidsmarkt op peil te houden. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun duurzame inzetbaarheid. De UvA faciliteert hen hierbij.	<ul style="list-style-type: none"> Faculteiten en diensten hebben d.m.v. een duurzame inzetbaarheidsplan de employability van medewerkers vergroot. 	P&O-strategie en -beleid	Faculteiten en diensten
Ontvangst nieuwe medewerkers	Goede introductie van nieuwe medewerkers.	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkersmagazine in twee talen. 'Soft landing' buitenlandse medewerkers is versterkt. 	P&O-strategie en -beleid	Faculteiten en diensten
Werving en selectie/ arbeidsmarktcommunicatie	Door slimme en gerichte arbeidsmarktcommunicatie en open, transparante en merit-based werving weet de UvA de beste mensen aan te trekken.	<ul style="list-style-type: none"> Nieuw arbeidsmarktcommunicatie en W&S beleid met kenmerken: OTM, positie obp, voorrangskandidaten digitalisering. 	P&O-strategie en -beleid	Faculteiten en diensten



©Universiteit van Amsterdam, 2015

Fotografie Liesbeth Dingemans
Ontwerp April Design



