



6. Staf: we zijn een magneet voor talent

Het kapitaal van de UvA bestaat uit de kennis, talenten en motivatie van het wetenschappelijk en ondersteunend personeel (afgestemd op onze inhoudelijke ambities voor onderwijs en onderzoek). Om een brede topuniversiteit te blijven, moeten we talentvolle mensen met diverse competenties aantrekken en zich laten ontwikkelen, ze behouden, maar ze ook durven laten gaan. Voorwaarde is een aantrekkelijke werk- en leeromgeving, die duurzame inzetbaarheid centraal stelt en waarvoor mensen met diverse achtergronden en perspectieven graag kiezen.

Elke UvA-eenheid maakt zijn eigen strategische personeelsplanning om goed te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek en op de arbeidsmarkt. Gezamenlijk streven we naar een aantrekkelijke werk- en leeromgeving waarin een goede balans bestaat tussen autonomie voor en verantwoordelijkheid van de medewerker.

Goed werkgeverschap houdt in dat we investeren in inhoudelijke deskundigheid, bijvoorbeeld op het gebied van digitalisering, onderwijscompetenties en innovatie. Het houdt ook in dat we tegemoetkomen aan de behoefte aan zingeving, dat we een prettig, veilig en uitdagend werkklimaat scheppen, dat niet iedereen overal goed in hoeft te zijn, en dat we oog hebben voor een goede balans tussen werk en privé. Inclusiviteit draagt bij aan een aantrekkelijke werkomgeving: het geeft mensen met verschillende achtergronden gelijke kansen en verhoogt onze collectieve kwaliteit door de inbreng van diverse perspectieven. We werken bewust aan diversiteit en inclusiviteit, onder meer door meer vrouwelijke hoogleraren te benoemen en meer medewerkers met verschillende culturele achtergronden of fysieke beperkingen in dienst te nemen (zie paragraaf 6.2). Goed werkgeverschap vraagt verder om een evenwichtige waardering van de directe en indirecte taken die bijdragen aan onderwijs en onderzoek. Als werkgever streeft de UvA bij dit alles nadrukkelijk naar beheersing van werkdruk en administratieve belasting.

Een carrière aan de UvA kent veel aantrekkelijke kanten. Onderzoeksgroepen en opleidingen hebben relatief veel autonomie. Van alle medewerkers is het werk van maatschappelijk belang en voortdurend in ontwikkeling. De andere kant van de medaille is dat studentenaantallen en projectsubsidies kunnen fluctueren en dat daardoor het takenpakket van UvA-medewerkers aan verandering onderhevig kan zijn. Van medewerkers verwachten we dat zij flexibel zijn en zich hieraan kunnen aanpassen. Duurzame inzetbaarheid is ook een opgave voor de instelling zelf. Constructieve jaargesprekken zijn cruciaal om onder meer carrièrewensen en de verdeling van het werk te bespreken. Met duurzame inzetbaarheid als uitgangspunt blijft de UvA werken aan het carrièreperspectief voor tijdelijke medewerkers – zoals eerder voor de onderwijsfuncties al is afgesproken met de vakbonden en de Centrale Ondernemingsraad. Een belangrijk aandachtspunt blijft een passende verhouding tussen vaste en tijdelijke dienstverbanden.

We voeren de HR-agenda uit en investeren voor het wetenschappelijk en ondersteunend personeel in:

1. leiderschap – om onze doelen en een aantrekkelijk werkklimaat te bereiken
2. vergroting van de diversiteit en inclusiviteit in personeelsbestand én -cultuur
3. erkennen en waarderen van alle soorten talenten en taken



6.1 Leiderschap inzetten als middel om zowel doelen als een goed werkklimaat te bereiken

Leidinggevend en hebben sleutelfuncties voor het realiseren van de kerntaken en doelen van de UvA. Zij hebben de belangrijkste rol bij transitie. Daarom blijven we investeren in coachend en verbindend leiderschap. Het is ook een hefboom voor talentontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap. Een goede leider benut ondernemerschap, diversiteit en collegiale samenwerking in teams. Die leider geeft medewerkers autonomie en eigenaarschap om doelen te realiseren, om grip te krijgen op werkdruk en op persoonlijke en collectieve ambities. We weten dat de aanpak van werkdruk moeizaam is en dat de problematiek verschilt per faculteit en dienst. Van leidinggevend verwachten we dat zij het belang inzien van een doeltreffende inrichting van werkprocessen en van transparante besluitvorming met goede betrokkenheid van de medezeggenschapsorganen, zodat de uitvoering niet (opnieuw) tot discussie leidt. We vinden het belangrijk dat elke leidinggevende een relevante leergang Leiderschap heeft gevolgd en zo mogelijk relevante bestuurlijke functies heeft bekleed of een rol in de medezeggenschap heeft gehad.

We vinden overigens dat elke medewerker persoonlijke leiderschapsvaardigheden zou moeten ontwikkelen, ook degenen die geen formele leiderschapsrol vervullen. We weten dat academici vaak een beperkt aantal jaren als leidinggevende werkzaam zijn, en vaak ook nog eens gedurende een deel van hun werktijd. Ook in de diensten en faculteitsbureaus hebben leidinggevend meestal een functie als meewerkend voorman of -vrouw. De meeste UvA-leidinggevend zijn op de eerste plaats vakinhoudelijk gemotiveerd. Dat is een groot goed. Het is dan ook van belang om ze zo goed mogelijk te helpen bij hun managementtaken. Leidinggevend mogen dan verantwoordelijk zijn voor inhoudelijke, financieel-zakelijke én personele beslissingen ('integraal management'), ze krijgen daarbij wel hoogwaardige ondersteuning van secretariaten, P&O-adviseurs, bedrijfsvoerders en andere functionarissen. Ook digitale toepassingen kunnen helpen om leidinggevend te ontzorgen en onze ambities op het gebied van talentmanagement, leren en loopbaanbeleid te realiseren. De UvA ontwikkelt daarom de komende jaren digitale instrumenten voor werving en selectie, jaargesprekken en persoonlijke ontwikkeling.

Het is een blijvende uitdaging om een leiderschapsrol zodanig aantrekkelijk te maken (in zowel waardering als ondersteuning) dat hij ook in deeltijd professioneel kan worden ingevuld.

Om te doen

- Leiderschapsontwikkeling integreren in strategische personeelsplanning.
- De ondersteuning en ontzorging van leidinggevend structureren, door goede afstemming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- UvA *principles of leadership* opstellen en uitdragen.



6.2 Vergroten van diversiteit en inclusiviteit in personeelsbestand en cultuur

Paragraaf 5.3 liet zien hoe wij ons steentje willen bijdragen aan inclusiviteit en kansengelijkheid in en buiten de UvA: door mensen op te leiden, onderzoek te doen en het debat over deze onderwerpen met respect te voeren. Ons diversiteitsbeleid strekt zich uiteraard ook uit naar ons personeelsbeleid. We ambiëren een betere afspiegeling van de maatschappelijke realiteit in ons personeelsbestand. Verschillen tussen mensen verrijken onze academische omgeving met een breed spectrum van perspectieven (en niet alleen Angelsaksische) en vermindert kansenongelijkheid.

De Nota Diversiteit uit 2019 zegt het zo:

“Wij menen dat zowel de wetenschap als de academische vorming van studenten wel vaart bij contact en uitwisseling in een inclusieve omgeving waarin de verschillen tussen mensen gezocht worden in plaats van gemedend en waarbij de gelijkwaardigheid van mensen voorop staat. Het is de taak van de universiteit om onze studenten – de voorhoede van morgen – voor te bereiden op toekomstige leidende rollen in een diverser geworden maatschappij en om in die verandering voorop te gaan. Dat is een actievere insteek dan enkel de vraag hoe om te gaan met een groeiend diverse samenstelling van onze studentenpopulatie en van de staf.”

Op weg naar een meer diverse UvA willen we vooral medewerkers aantrekken (of aan ons binden) met verschillende achtergronden. Het is belangrijk dat ons personeel de breedte van de samenleving reflecteert en dat studenten kennismaken met een divers samengestelde staf. Werving van nieuwe medewerkers is erop gericht dat de UvA een afspiegeling is van de toekomst. De benoeming van meer vrouwelijke hoogleraren en uhd's is een prominent doel. De werving en het behoud van meer medewerkers die verschillen in afkomst en sociaal-culturele achtergrond, en van meer medewerkers met fysieke beperkingen, is niet minder prominent. De kunst is om deze doelen te vertalen in passende selectiecriteria, naast uiteraard de vakinhoudelijke functie-eisen.

Daarnaast willen we dat docenten en andere stafleden een scherp oog hebben voor wat voor onze studenten vanzelfsprekend is: aandacht voor digitalisering, maar ook voor diversiteit en interculturele vaardigheden. Hierin kunnen onze jonge talenten en hun platforms (zoals Jong UvA, Amsterdam Young Academy en de PhD Council) een belangrijke functie vervullen. Uiteindelijk is van belang dat elke UvA-medewerker opmerkzaamheid toont voor de achtergrond van studenten – zodanig, dat de studenten zich gezien voelen.

We werken dus bewust en actief aan diversiteit en inclusiviteit, maar dit zijn geen zaken die alleen worden geregeld in bestuursplannen of door managers. Een inclusief geheel van medewerkers – en studenten – van verschillende achtergronden vraagt een verandering van de cultuur en van het bijbehorende gedrag binnen de UvA. Inclusiviteit is meer dan een individuele en morele kwestie. We hebben de overtuiging, inzet én sensitiviteit van iedereen in onze universitaire gemeenschap nodig om onszelf en onze studenten voor te bereiden op participatie in een diverse wereld.

Om te doen

- De diversiteit van de staf vergroten en een plaats geven in de strategische personeelsplannen.
- Bevordering van diversiteit vertalen in de criteria en kanalen van werving en selectie.



6.3 Erkennen en waarderen van alle soorten talenten en taken

In de academische cultuur worden wetenschappers primair gewaardeerd op basis van de output van hun onderzoekswerk. Dat willen we veranderen. Binnen de UvA willen we het werk op andere gebieden – onderwijs, maatschappelijke impact, acquisitie en bijdragen aan team en organisatie – net zozeer erkennen en waarderen als onderzoek. Erkenning en waardering hangt voorts samen met strategische personeelsplanning; welke expertise is op de lange termijn nodig? Bij ons is een loopbaan in de ‘u-lijn’ (universitair docent, universitair hoofddocent, hoogleraar) in principe alleen mogelijk voor wie zowel onderzoeks- als onderwijstaken heeft, of heeft gehad. De verhouding daartussen is niet in beton gegoten, kan per loopbaan-fase verschillen en komt in samenspraak tot stand. We ontwikkelen specifiek (loopbaan)beleid voor de functierang docent, waaronder ook veel tutoren vallen. Ook in andere functies, zowel wetenschappelijke als ondersteunende, is samenspraak nodig tussen medewerker en organisatie over loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Zo kan het voor de samenwerking binnen de UvA bevorderlijk zijn als medewerkers op sleutelposities met enige regelmaat van plaats wisselen.

Gelet op de breedte en wendbaarheid die we als UvA wensen (zie hoofdstuk 1), hanteren we in principe een brede sollicitatiecommissie bij de werving van personeel vanaf schaal 11, het niveau van universitair docent. Dat doen we zeker als het gaat om een leidinggevende positie. Zeker één collega uit een andere discipline wordt gevraagd zitting te nemen in de commissie (meerdere collega’s uit andere disciplines kan ook). Als het gaat om obp, betrekken we een collega (of meerdere collega’s) van een andere faculteit of dienst. Doel is (mede) om de diversiteit aan competenties en achtergronden in de samenstelling van het team waarvoor geworven wordt, te vergroten. Bijkomend voordeel is dat we daarmee loopbaanbeslissingen meer objectiveren door ze niet alleen met interne betrokkenen te nemen.

Belangrijk is hoe we de UvA positioneren als aantrekkelijke werkgever. Voor onze vernieuwing moeten we ook nieuw talent aantrekken. We ontwikkelen een transparant systeem van talentenwerving, of, anders gezegd: we zoeken talenten actief op met een serieus aanbod. Daarin staat de kwaliteit van de UvA als toonaangevende universiteit voorop, maar spelen ook andere elementen een rol. Denk aan de persoonlijke ontwikkelingsruimte die we bieden, de vestiging in of nabij Amsterdam en de perspectieven en carrières van partner en gezin. Het aangeboden arbeidsvoorwaardenpakket kan beter dan nu aansluiten op de wensen van nieuwe medewerkers. Schaarste van talent manifesteert zich met name op gebieden waar we direct concurreren met het bedrijfsleven: informatica en artificiële intelligentie, recht en economie.

Om te doen

- Uitwerken van evenwichtige waardering en erkenning van het werk voor alle onderdelen van het wetenschappelijke bedrijf: onderwijs, onderzoek, maatschappelijke impact, valorisatie, leidinggevende taken, teamwerk en organisatie.
- Waar mogelijk iemand uit een andere discipline of faculteit/dienst laten plaatsnemen in de sollicitatiecommissie bij aanstellingen en functiewijzigingen vanaf schaal 11.
- Ons (banen)aanbod concurrerende maken voor talenten.