



## 7. Organisatie: we zijn wendbaar dankzij onze (bedrijfs)inrichting

Voor het verwezenlijken van onze ambities moeten we ons brede palet aan onderzoek en onderwijs snel en steeds opnieuw kunnen aanpassen. Als academische omgeving moet de UvA medewerkers en studenten uitdagen het beste uit zichzelf te halen én over de grenzen van het eigen vakgebied heen te kijken. Dat kan alleen als onze organisatie lenig is in veranderingsprocessen en wendbaar in de dagelijkse dingen.

Dit vraagt om een mate van flexibiliteit en teamgeest die vaak wel in ieder van ons zit, maar niet makkelijk wordt opgebracht door de complexe en piramidale professionele organisatie die de UvA als geheel is. Zeker in het onderwijsdomein is wendbaarheid in de bedrijfsvoering een uitdaging, vanwege de kwaliteitseisen, digitalisering en veranderende studentenpopulatie. De komende jaren willen we binnen de UvA teamwerk en ondernemerschap en ‘agile management’ voor onderzoek en onderwijs stimuleren.

Een professionele bedrijfsvoering maakt samenwerking en ondernemerschap makkelijker voor eindgebruikers (studenten, docenten, onderzoekers, partners, bestuursleden). De uitdaging in de bedrijfsvoering is om met de beschikbare middelen de balans te zoeken tussen flexibel inspelen op kansen enerzijds en het efficiënt uitvoeren van gestandaardiseerde processen anderzijds. De kunst is om standaarden (‘NEN-normen’) te hanteren waarmee onderzoeksgroepen en opleidingen hun autonomie behouden, terwijl ze toch overal binnen de UvA hun activiteiten kunnen uitvoeren. Alleen als daar goede redenen voor bestaan, mogen medewerkers en studenten beperkingen ondervinden van specifieke facultaire procedures en gewoonten.

Interne mobiliteit en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers dragen bij aan de opbouw en inrichting van gestandaardiseerde processen. Beide willen we stimuleren. Medewerkers die een andere functie krijgen binnen de UvA lopen nu regelmatig aan tegen verschillende procedures en gewoonten; zij kunnen helpen knelpunten aan te wijzen en aan te pakken. Samen met het vernieuwde Sociaal Statuut draagt functieroulatie bij aan de wendbaarheid van de organisatie. Bovendien voorkomt het waar mogelijk formele reorganisaties.

Het geambieerde, wendbare academische systeem vraagt om:

1. benutten van creativiteit via teams en ondernemerschap
2. hanteren van standaarden voor de bedrijfsinrichting en bedrijfsvoeringsprocessen
3. verkleinen van de afstand tussen professionele dienstverleners en de wetenschap



## 7.1 Benutten van creativiteit via teams en ondernemerschap

Individuele medewerkers beschikken over veel creativiteit die ons helpt om kansen in onderwijs en onderzoek te zien en te grijpen. Ruimte voor creativiteit, en het gevoel dat die er is, is dan ook van groot belang. Daar is vertrouwen voor nodig, onderlinge verbondenheid en ruimte om (verantwoorde) risico's te nemen. Tegelijkertijd willen we gemeenschappelijke doelen behalen. Voor een goede balans tussen deze twee willen we toe naar meer programmatische en 'vloeibare' werkvormen in teams, en naar co-creatie tussen wetenschappers en professionals uit de bedrijfsvoering. We focussen op wát er bereikt moet worden, minder op hóe dat moet gebeuren. Dit vergt ondernemerszin en ook duidelijkheid, namelijk over wat vaststaat (wet- en regelgeving, financiën, kwaliteitssysteem) en over hoeveel ruimte er is voor professionele autonomie. Duidelijkheid kan helpen om regeldruk terug te dringen en medewerkers meer eigenaar te laten zijn van het primaire proces.

Wat ook helpt om de organisatie te verbeteren, is dat niet iedereen overal goed in hoeft te zijn. Er wordt gewerkt in teams die meer zijn dan de som der delen. Het helpt als we trots zijn op zowel onze eigen prestaties als op die van anderen. Als we ons realiseren dat wetenschap niet kan floreren zonder goede bedrijfsvoering. Als niet alleen onze werkvormen fluide zijn, maar we ook periodieke wisselingen van individuele rollen binnen en buiten teams mogelijk maken. We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de aangeboden opleidingen, de afgesloten onderzoekscontracten en -programma's, en de zorg voor onze patiënten en cliënten – niet ieder voor een eigen stukje.

Investeren in teams vraagt nogal wat van leidinggevend. Ze moeten een groep mensen kunnen inspireren, richting kunnen geven en kunnen motiveren. De leidinggevend moeten vertrouwen geven, teamleden in staat stellen hun verschillende talenten te benutten en gezamenlijk de collectieve prestaties te evalueren. Van de teamleden vraagt deze manier van werken dat zij positie kiezen en zich aanbieden, vanuit een gevoelde collectieve verantwoordelijkheid voor hun werk en het in hen gestelde vertrouwen.

Een betere, meer wendbare organisatie worden we daarbij als we een cultuur omarmen die ondernemerschap en experimenteren waardeert en die toelaat dat daar (ook) tijd aan mag worden besteed. Fouten maken mag – omdat ervan te leren valt. Ondernemerschap is een zogenoemd *van-buiten-naar-binnen* principe: medewerkers krijgen de ruimte om in te spelen op een waargenomen behoefte of kans in de buitenwereld en verantwoordelijk over het resultaat. Dat is iets anders dan een opdracht uitvoeren van 'bovenaf' en verantwoording afleggen over het proces. Als organisatie werken we naar een open klimaat waarin dit veilig kan, uiteraard onder heldere voorwaarden.

Hiervoor is een andere *mindset* nodig. In formele organisaties sluiten nieuwe initiatieven vaak achter in de wachtrij aan voor faciliteiten en huisvesting, terwijl je ze eigenlijk wilt omarmen en naar voren wilt trekken. Om intern ondernemerschap te bevorderen, moeten we hier oog voor hebben.

### Om te doen

- Investeren in instrumenten voor projectmatig werken (voor leidinggevend en medewerkers) en in de bekendheid met flexibele werkvormen.
- Intern ondernemerschap bevorderen en teamwerk waarderen door het op te nemen in het HR-beleid en -instrumentarium.
- Het concept 'Amsterdam Research Based Campus' verder uitbouwen op de Roeterseilandcampus en het Universiteitskwartier, dat wil zeggen: innovatie koppelen aan huisvestingsstrategie. Dit kan naar analogie van het Amsterdam Science Park waar wetenschappers, studenten, bedrijven en maatschappelijke partners op één locatie zijn samengebracht en elkaar makkelijk weten te vinden.



## 7.2 Hanteren van standaarden in de bedrijfsvoering

We kunnen de variëteit binnen de UvA alleen benutten en goed samenwerken over grenzen van eenheden heen (en zelfs over grenzen van Amsterdamse instellingen heen) als ‘systemen’ zo flexibel zijn ontworpen dat ze mensen daarin helpen, niet tegenwerken. Digitale toetsen zijn daarvan een voorbeeld, of de wijze waarop kosten worden verrekend van docenten in interdisciplinair onderwijs. Hoe belangrijk het is om barrières voor samenwerking te slechten in besturingsmodellen en administraties, blijkt in de onderwijs-samenwerkingen binnen de UvA, maar ook bijvoorbeeld in de *joint degrees* met de VU en in de fusie van AMC en VUmc tot Amsterdam UMC.

Het belang van onderwijs en onderzoek is het uitgangspunt. De komende jaren moeten we onverminderd werken aan effectieve standaarden en definities (‘NEN-normen’) voor onze procesketens, en aan de samenwerking tussen de diensten onderling en tussen de diensten en de faculteiten. Niet iedereen hoeft precies hetzelfde te doen, maar we nemen wel historisch gegroeide verschillen tussen faculteiten en opleidingen in de bedrijfsvoering weg als ze onze wendbaarheid en slagvaardigheid hinderen. Dat doen we bijvoorbeeld al in het programma Onderwijslogistiek.

We vullen het UvA-besturingsmodel aan met een mechanisme om bij gebleken verschillen tussen bestaande praktijken te bepalen welke standaarden in elk geval gerespecteerd moeten worden. Ook de samenhang tussen alle keuzes gaan we bewaken. Het bedrijfsvoerdersoverleg (BVO, bestaande uit de directeuren bedrijfsvoering van faculteiten en diensten) krijgt hierin een sterkere rol. Het BVO is als ‘coöperatie’ van opdrachtgevers al een belangrijk orgaan in de inrichting van de processen in de bedrijfsvoering. Dat blijft zo, maar we versterken deze rol en laten besluiten over wenselijke standaarden voorbereiden door een gezaghebbende inhoudelijke adviesraad.

### Om te doen

- Standaarden voor de UvA-bedrijfsvoering vaststellen. Daarbij waken voor verschillen waarvan we denken ‘dat is nu eenmaal zo aan de UvA’.
- De rol van het BVO in het besturingsmodel versterken als plek van samenwerking tussen de faculteiten en met de diensten.
- Een UvA Standards Board (USB) inrichten voor het gezaghebbend adviseren over (administratieve) standaarden en definities in de bedrijfsprocessen, die ook de externe samenwerking versoepelen.



### 7.3 Verkleinen van de afstand tussen professionele dienstverleners en de wetenschap

Wetenschap van topkwaliteit heeft niet alleen de hierboven beschreven flexibele bedrijfsprocessen nodig, maar ook professionele dienstverleners die de processen ontwikkelen, beheren en vernieuwen. Het gaat zowel om mensen werkzaam in onderwijs en onderzoek (zoals studieadviseurs, laboratoriumpersoneel, bibliotheekstaf of *business developers*) als om die in de algemene dienstverlening (zoals ICT, administratie, secretariaten, facilitaire zaken). Ook zij werken voor onderwijs, onderzoek en valorisatie. De ambitie is dat wij allen oprecht trots zijn op hun werk ('aan de UvA is het goed geregeld' – ook al gaat er wel eens iets fout). Als het goed is, is er voor het obp zelfs sprake van dubbele trots, namelijk op de professionele kwaliteit van het eigen werk én op de wetenschappelijke kwaliteit en reputatie van de UvA als geheel. Hiervoor streven we twee doelen na: doordachte standaarden en kwaliteitsbesef in de procesketens (als beschreven in paragraaf 7.2) en tegelijkertijd een kortere afstand van de bedrijfsvoering tot het primaire proces. Dit laatste kan onder andere door het werk van de diensten beter aan te sluiten op de facultaire bedrijfsvoering en vice versa.

Voor elk van de vier diensten die voor UvA en HvA gezamenlijk werken is in 2017 – bij beëindiging van de bestuurlijke fusie – een uitvoeringsplan Samen Doen opgesteld om de samenwerking te behouden en de schaalvoordelen te oogsten. Het gaat bijvoorbeeld om hogere kwaliteit, duurzaamheid en/of lagere kosten per eenheid 'product'. Na evaluatie van Samen Doen blijven we werken aan succesvolle gezamenlijke diensten.

De vraag naar en het aanbod van de 'producten' van de diensten komen bijeen in de *service level agreements* (SLA's) die de faculteiten en de diensten periodiek afsluiten. De aanbiedende dienst heeft in het algemeen een heel goed beeld van de kwaliteit en kosten van het product en ook een professioneel oordeel over mogelijke verbeteringen of besparingen. Wel is het belangrijk om de vraagzijde beter te organiseren. Daarmee komen de inhoudelijke deskundigheid én de wensen van de gebruikers beter in beeld bij zowel de verbetering van de bedrijfsvoering als bij de verbetering van producten.

#### Om te doen

- Visie ontwikkelen op de waarde van de bedrijfsvoering voor eindgebruikers en het primaire proces, en op de taakverdeling tussen gezamenlijke diensten en facultaire bedrijfsvoering.
- Opstellen van een nieuw uitvoeringsplan voor de gemeenschappelijke diensten UvA-HvA (na de verhuizing van 2021) voor de rest van de planperiode.
- Afronden van de vernieuwing en professionalisering van de SLA-cyclus in 2022.