

Strategisch kader HRM

Werken bij de UvA

In de toekomstvisie van het IP wordt een beeld geschetst hoe de universiteit er in 2020 idealiter uitziet. Dat beeld is belangrijk, omdat daarmee een UvA- brede ambitie wordt opgeroepen: “zo willen wij zijn als UvA”, dat voor iedereen inspirerend is en als basale motivatie voor ieders handelen geldt. Kort samengevat komt dat beeld op het volgende neer:

Samen met de stad Amsterdam als plek van sociaaleconomische vernieuwing en culturele inspiratie, vormt de UvA een broedplaats voor academische vorming en maatschappelijke ontwikkeling van jonge mensen. Een arena voor het intellectuele debat, de geniale ingeving, innovatieve theorieën, kortom één van de intellectuele knooppunten van de wereld. Bevlogen onderzoekers en docenten, met een hart voor de wetenschap en de beroepspraktijk, maken dit alles mogelijk.

Om die ambities te kunnen realiseren is een daarop toegesneden hrm- beleid nodig. In deze notitie wordt een strategisch kader met speerpunten geformuleerd.

Vertaling naar HRM-beleid

In het IP worden de externe ontwikkelingen voor de komende jaren helder geschetst. Duidelijk is dat zowel op onderzoeks- als onderwijsgebied veranderingen nodig zijn om aan de top mee te kunnen blijven doen. Profilering in onderwijs en onderzoek en differentiatie van onderwijsvormen zijn belangrijke items. Voor de UvA is het zaak om vanuit een sterke strategische koers, flexibel op tactisch en operationeel niveau te kunnen reageren op de omstandigheden die zich voordoen. Samenwerkingsverbanden in wisselende samenstelling, binnen de universiteit, met andere kennisinstellingen en maatschappelijke instanties, nationaal en internationaal zullen van groot belang worden. Om als UvA te kunnen excelleren zal tegelijkertijd talentscouting en -behoud een belangrijke activiteit zijn. Snel kunnen handelen op een schaarse markt is van groot belang. De positie van de UvA is zo sterk als het talent dat zij aan zich weet te binden.

Realisering van deze ambities stelt eisen aan de inrichting van de organisatie en de kwaliteiten van leidinggevend en medewerkers. In dit kader kiest de UvA nadrukkelijk voor het concept van de duurzame arbeidsorganisatie om deze uitdagingen op effectieve wijze op te pakken. Daar waar duurzaamheid een belangrijk thema is in de overall strategie van de universiteit, is een doorvertaling naar het interne personeelsbeleid niet meer dan logisch.

In dit strategisch kader zal eerst nader worden ingegaan op de inhoud en implicaties van de duurzame arbeidsorganisatie. Vervolgens zal aan de hand van een aantal bouwstenen aangegeven worden wat de komende jaren de speerpunten van de universiteit zijn op het hrm- terrein. Die speerpunten richten zich op de hoofdlijnen van beleid die UvA- breed ontwikkeld of zichtbaar dienen te worden. Uiteraard bestaat op verschillende onderdelen binnen faculteiten of eenheden al specifiek beleid. Bedoeling is de komende tijd door wederzijdse bespreking en aanpassing het UvA- brede beleid scherper geformuleerd en geaccepteerd te krijgen en het decentrale beleid in lijn te brengen met dit kader.

De duurzame arbeidsorganisatie

Kernbegrippen

Uitgangspunt van het model van de duurzame arbeidsorganisatie is de vertaling van de kernbegrippen van het duurzaam ondernemen- Planet, Profit en People- naar een variant voor de

Strategisch kader HRM

interne organisatie. Respect voor mens en omgeving vertaalt zich in de volgende kernbegrippen:

- *Omgevingsbewustzijn*: de organisatie dient voortdurend gericht te zijn op de ontwikkelingen in de omgeving en die te vertalen naar de gewenste organisatie van het werk en de benodigde ontwikkeling van medewerkers
- *Respect*: voor een duurzaam effect is het cruciaal om zuinig te zijn op de kwaliteiten van medewerkers, hen ruimte en vertrouwen te geven in het organiseren en uitvoeren van hun werk
- *Continuïteit*: het is een gezamenlijke inspanning van organisatie en medewerker om, gegeven de eisen die de omgeving stelt, de medewerker actief invulling te laten geven aan zijn eigen ontwikkeling.

In feite zijn dit de “corporate governance rules” op personeelsterrein, die aangeven wat goed ondernemingsbestuur inhoudt als het gaat om de inzet van mensen. Deze kernbegrippen vormen de basis voor de inrichting van het werk en de omgang met medewerkers: “zo doen we dat binnen de UvA”, en krijgen hun vertaling in het personeelsbeleid. Duurzaamheid komt in belangrijke mate tot uiting in loopbaanbeleid voor alle medewerkers, zowel vast als tijdelijk en zowel gericht op een optimale inzetbaarheid binnen de eigen organisatie als toegerust worden voor een carrière bij andere organisaties.

Vertaling IP naar personeelsbeleid

Om de ambities van het IP te kunnen realiseren, zal de komende jaren specifieke aandacht worden besteed aan de volgende speerpunten:

- Integraal, transparant loopbaanbeleid
- Strategische personeelsplanning
- Tenure track en instroombeleid jonge talenten
- (Creatieve) vormgeving jaargesprekken
- Maatwerkontwikkeling arbeidsrelatie
- Netwerkorganisatie universiteit

In de volgende hoofdstukken zal nader worden ingegaan op deze onderwerpen, in de vorm van bouwstenen. Daar waar nodig zal onderscheid worden gemaakt tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel.

Strategisch kader HRM

Bouwstenen

Bij iedere bouwsteen wordt in een kader de bijbehorende tekst van de toekomstvisie uit het IP vermeld. Vervolgens worden de uitgangspunten voor beleid weergegeven en tenslotte de te ondernemen acties.

Bouwsteen 1a: integraal en transparant loopbaanbeleid WP

Loopbanen: “ kennisinstellingen zijn wereldwijd met elkaar in competitie, dat heeft grote gevolgen voor de werving en het behoud van personeel. Een vaste verhouding tussen onderwijs- en onderzoekstijd bestaat in 2020 niet meer. Die verhouding zal afhankelijk zijn van de taak waarin de wetenschapper het meest productief is en kan tijdens zijn loopbaan veranderen.”

Belangrijk voor het aantrekken en behouden van mensen is helderheid ten aanzien van loopbaanperspectieven over een langere termijn bekeken en duidelijkheid over de mogelijkheden tot verschillende loopbaanpaden. Een attentiepunt daarbij is de onderwijskant. De praktijk laat zien dat loopbanen met een zwaarder accent op onderwijs naast onderzoek, niet altijd als volwaardig en begerenswaardig worden gezien. Om de kwaliteit van het onderwijs ook voor de toekomst te kunnen garanderen is aandacht voor dit aspect in het loopbaanbeleid cruciaal. Dat leidt tot de volgende uitgangspunten voor het binnen de UvA te voeren loopbaanbeleid:

Uitgangspunten

- het beleid beslaat het totale spectrum van onderwijs en onderzoek, en raakt zowel de inhoudelijke als bestuurlijke aspecten van deze gebieden.
- loopbanen hebben een pluriform karakter, met verschil in accent op onderzoek of onderwijs en met verschillende eindstadia van ud tot hoogleraar.
- academisch ondernemerschap vormt een natuurlijk onderdeel van de loopbaan.
- uitwerking van een aantal loopbaanpaden, waardoor voor medewerkers helder is welke stappen zij kunnen zetten.
- het loopbaanbeleid begint bij de functie van ud.
- flexibilisering van de verdeling van onderwijs en onderzoek per medewerker. De verdeling, met daarbinnen verdere specificering in bijvoorbeeld bestuurlijke taken, ondernemerschap etc., kan gedurende de loopbaan veranderen en hangt mede af van de samenstelling van de groep en de meest effectieve verdeling van taken en ieders competenties.
- diversiteit voor een optimale benutting van alle beschikbare talenten, ondermeer door aandacht voor doorstroming van vrouwen naar topfuncties.
- inzet van een vorm van tenure track als wapen in de internationale strijd om jong talent binnen te halen en te behouden
- open procedure voor werving van wp vanaf de functie van ud
- selectie vanaf de functie van uhd door een faculteitsbrede commissie en beoordeling op kwaliteiten voor de volle breedte van de functie
- loopbaanbeginsel als leidraad, met duidelijke kwaliteits- en financiële criteria en beoordelingsmomenten
- naast instroom en doorstroom, ook specifieke aandacht voor uitstroom

Strategisch kader HRM

Actie: Het invulling geven aan bovenstaande uitgangspunten zal een belangrijke taak zijn voor de faculteiten. Uiteraard ligt er tevens een verbinding met centrale kaders, zoals het hoogleraren-, internationaliserings- en valorisatiebeleid. Op centraal niveau zullen academische zaken en p&o in nauwe samenwerking de invulling en actualisering van die kaders oppakken.

Bouwsteen 1b: integraal en transparant loopbaanbeleid OBP

OBP: “ het tonen van leiderschap en gedrag dat is gericht op samenwerking, zijn sleutels tot succes voor een goede ondersteuning. Het lerend vermogen van de organisatie moet worden versterkt. Dat vereist verdere professionalisering van de medewerkers.”

Het OBP vormt een belangrijke schakel in het mogelijk maken van het primaire proces. Het levert specifieke expertise en voert administratieve en beheersmatige taken uit. Naast deze twee rollen heeft iedereen een coördinerende rol te vervullen, de opdracht om over de eigen grenzen heen te kijken. Afhankelijk van functie, takenpakket en plek binnen de organisatie zal het accent in het OBP-werk meer op expertise, ondersteuning of coördinatie liggen. Het loopbaanbeleid voor OBP is er op gericht medewerkers in staat te stellen deze kennis en kwaliteiten te ontwikkelen. Een attentiepunt daarbij is de coördinerende rol. De praktijk laat zien dat deze rol nog onvoldoende natuurlijk onderdeel vormt van het dagelijkse werk. Kern van deze rol is het verbinding leggen met de andere vakdisciplines en niveau's binnen de organisatie, teneinde het WP samenhangende, onderling afgestemde adviezen en producten te kunnen leveren. Om de kwaliteit van de dienstverlening ook voor de toekomst te kunnen garanderen is aandacht voor dit aspect in het loopbaanbeleid cruciaal. Dat leidt tot de volgende uitgangspunten voor het binnen de UvA te voeren loopbaanbeleid:

Uitgangspunten

- het beleid beslaat het totale spectrum van expertise, ondersteuning en coördinatie.
- loopbanen hebben een pluriform karakter, met verschil in accent op de verschillende rollen.
- Specifieke aandacht voor de invulling van de coördinerende rol, aan de hand van 3 subrollen:
 - Het slaan van een brug tussen het wetenschappelijk bedrijf en de dienstverlening
 - Het vervullen van een schakel of bufferfunctie tussen de onderdelen binnen faculteit, dienst en centrale eenheid
 - Het functioneren als katalysator voor nieuwe ontwikkelingen
- Door middel van programma's en werkvormen zorgdragen voor de ontwikkeling van de daarbij behorende competenties en vaardigheden:
 - brede inzetbaarheid en integrale taakopvatting
 - een pro- actieve opstelling en het nemen van verantwoordelijkheid
 - stimuleren en tonen van gedrag gericht op resultaatgerichte samenwerking
 - projectmatig kunnen werken en kunnen sturen op processen
- naast instroom en doorstroom, ook specifieke aandacht voor uitstroom
- aandacht voor diversiteit voor een optimale benutting van alle beschikbare talenten

Strategisch kader HRM

Actie: het invulling geven aan bovenstaande uitgangspunten zal een belangrijke taak zijn voor iedere faculteit, dienst en eenheid. Door centraal P&O zal tezamen met de faculteiten, diensten en eenheden, bekeken worden welke programma's en werkvormen organisatiebreed ontwikkeld en ingezet kunnen worden en hoe uitwisseling van ideeën, aanpakken en mensen tussen de verschillende eenheden bevorderd kan worden.

Bouwsteen 2: strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning: “ Bij het aantrekken van toptalent laten we ons in 2020 niet leiden door specifieke vacatures. Bij talentontwikkeling in plaats van formatiebeginsel past een flexibele inzet van personeel. ”

Beschikbaarheid van financiële middelen zal altijd een belangrijke randvoorwaarde zijn voor het aantrekken van personeel. Het loslaten van het formatiebeginsel maakt een aantal alternatieve insteken noodzakelijk, zoals een bredere beschikbaarheid van opengevallen plaatsen of financiële mogelijkheden binnen de afdeling of faculteit, goed zicht op de op termijn vrijkomende plekken en de wenselijke invulling daarvan. Voor dit laatste is een strategisch personeelsplan van groot belang. Strategische personeelsplanning vormde al een belangrijk speerpunt in het vorige instellingsplan. Het loslaten van het formatiebeginsel maakt continuering van dit speerpunt van extra belang voor de komende periode .

Uitgangspunten:

- vertrekpunt zijn de IP- doelstellingen en ambities
- goed beeld hebben van interne en externe arbeidsmarkt(ontwikkelingen)
- focus op zowel kwaliteit als kwantiteit
- zowel gericht op maximale benutting huidige potentieel als potentieel toekomstig vermogen
- cijfermatig inzicht in personeelsbestand van bijvoorbeeld bezetting functies, duur dienstverband, leeftijd, diversiteit (m/v), etc.

Actie: met name actie voor faculteiten om te beschikken over een strategische personeelsplanning, gericht op het realiseren van de doelstellingen van het IP. Strategische personeelsplanning zal als onderdeel van de P&C- cyclus regelmatig in de PBO's ter sprake komen.

Bouwsteen 3: jong talentenbeleid

IP, (jonge) talenten: “ De UvA is zo sterk als het talent dat we aan ons weten te binden. Dat talent is uit alle delen van de wereld afkomstig en komt af op een universiteit met een personeelsbeleid dat talent stimuleert en beloont.”

Het jong talentenbeleid richt zich op medewerkers die aan het begin van hun wetenschappelijk

Strategisch kader HRM

carrière staan. Het begrip jong talent is niet aan leeftijdscategorieën verbonden. Het gaat vooral om promovendi, postdocs en wetenschappers die recent UD zijn geworden. Voor het jong talent- beleid vormen de aanbevelingen van het Sofokles- onderzoek Beleid en Beleving (2010) het uitgangspunt, neerkomend op het volgende:

Uitgangspunten

- een stimulerende werk- en leeromgeving.
- een vorm van tenure track om toptalenten te kunnen binden
- tenure track in 2 vormen mogelijk: als voorwaardelijk traject voor een vast dienstverband en als doorstroominstrument vanaf de functie van ud.
- inzet van strategische personeelsplanning om goed zicht te hebben op de op termijn vrijkomende plekken
- investeren in brede inzetbaarheid
- bij talenten gaat het zowel om professioneel kapitaal, als ook individueel en sociaal kapitaal
- systematische betrokkenheid van de vaste staf bij ontwikkeling en begeleiding jong talent
- duidelijkheid over positie en perspectieven bij aanstelling en beoordeling
- naast in- en doorstroom, gerichte aandacht voor uitstroom

Actie: inventariseren huidige beleid jong talent op faculteiten en bekijken waar aanvullend beleid nodig is en best practices kunnen worden uitgewisseld. Uitwerken centrale uitgangspunten tenure track varianten. Specifieke aandacht voor de begeleiding van promovendi zowel gericht op investering in het promotietraject zelf als de te zetten stappen daarna, binnen of buiten de wetenschap.

Bouwsteen 4: (Creatieve) vormgeving R&O- gesprekken

Door- en Uitstroom: “ Scholing en zelfontwikkeling zijn sleutelbegrippen in het HRM- beleid. Daarbij past dat kansen op promotie worden verbonden met afspraken over uitstroom bij het niet voldoen aan verwachtingen. De leidinggevende zal daartoe het jaargesprek op een creatieve manier inzetten. ”

Loopbaanbeleid blijft papieren beleid als niet regelmatig overleg tussen leidinggevende en medewerker over de kwaliteit van de prestaties plaatsvindt om een gedeeld beeld te scheppen over de inzetbaarheid van medewerkers binnen of buiten de organisatie. Regelmatige feedback, een lerende werkomgeving, het stimuleren van eigen initiatief en een coachende rol als leidinggevende zijn belangrijke ingrediënten voor een succesvolle inzet van medewerkers. Een consequente uitvoering van deze benadering maakt het ook makkelijker om met medewerkers de situatie te bespreken dat zij niet aan de gestelde eisen voldoen en hun toekomst buiten de organisatie ligt. Binnen het HRM- beleid zijn verschillende instrumenten als jaargesprek en beoordelingsgesprek beschikbaar om hieraan uitvoering te geven. Het rendement van de inzet van deze instrumenten kan beter. Om tot een hoger rendement te komen, zal worden gezocht naar een opzet die de creativiteit van leidinggevende en medewerker stimuleert. Het concretiseren van de toegevoegde waarde van dergelijke gesprekken en het kunnen differentiëren in inhoud en aanpak zijn daarbij belangrijke onderdelen.

Strategisch kader HRM

Uitgangspunten

- jaargesprekken richten zich op het afspreken en bespreken van resultaten en ontwikkeling(sbehoefte) van medewerkers (R&O)
- het voeren van jaargesprekken is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van leidinggevende en medewerker
- jaargesprekken worden ten minste eenmaal per jaar gehouden. Om tot uitdrukking te brengen dat een hogere frequentie mogelijk is, zal gekeken worden of de benaming kan worden veranderd in R&O- gesprek.
- jaargesprekken onderscheiden zich van andere gesprekken doordat de deelnemers het gesprek benutten om met enige afstand van de dagelijkse praktijk resultaten en ontwikkeling over een langere periode te bekijken, bespreken en vastleggen
- zowel het functioneren van de medewerkers als van de leidinggevende is onderwerp van gesprek
- om zicht te hebben op het gebruik van dit instrument, wordt een registratie van gevoerde gesprekken, bijgehouden door P&O.

Actie: zowel kwantitatieve als kwalitatieve registratie oppakken, zowel ten behoeve van eigen eenheid als UvA- breed tbv bespreking in PBO's, door centraal samen met decentraal op te pakken. Bekijken of en hoe de bedoeling van het gesprek duidelijker tot uitdrukking kan worden gebracht in gewijzigde benaming, tw R&O – gesprekken (term wordt op meeste universiteiten gehanteerd). Om het rendement te verhogen, zal worden bekeken op welke wijze de aanpak versimpeld en flexibeler gemaakt kan worden en tools kunnen worden aangeboden om het voeren van gesprekken te ondersteunen. De inzet is gericht op het realiseren van een creatieve dialoog voor volwaardige arbeidsrelaties.

Bouwsteen 5: Ontwikkeling van medewerkers

| |
|---|
| Employability: “geen baanzekerheid maar werkzekerheid is het credo. Bepalend is dat medewerkers plezier hebben in hun werk en dat zij hun talenten optimaal kunnen ontplooiën.” |
|---|

Ontwikkeling van medewerkers begint met het duidelijk maken, als organisatie, wat er van hen wordt verwacht en vervolgens gezamenlijk te bekijken wat er nodig is om die verwachtingen te realiseren. Ontwikkeling van medewerkers kent vele vormen. Talentontwikkeling gebeurt het meest effectief in het werk zelf. Concretisering van taakeisen ten aanzien van werkinhoud en competenties, feedback als vanzelfsprekend onderdeel van het werkproces, vrijheid in de uitvoering van het werk en begeleiding op strategisch gebied zijn daarbij belangrijke aspecten. In aanvulling daarop is veelal op decentraal niveau een specifiek aanbod van trainingen beschikbaar. De invulling van het academisch leiderschap is een belangrijk onderwerp voor de leidinggevendenden op alle niveaus. In de afgelopen jaren heeft de leiderschapsrol zich steeds breder ontwikkeld. Naast de vakinhoudelijke component, zijn de onderwijskant, het personeelsmanagement en het ondernemerschap een steeds belangrijker plaats in gaan nemen. Het is van belang om niet alleen aan het begin van een leidinggevende carrière maar permanent aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de kennis en competenties voor deze rollen. Bekeken zal worden hoe, naast programma's als academisch leiderschap en veni/ vidi, meer permanent UvA- breed aandacht en ondersteuning kan worden gegeven aan deze rollen.

Strategisch kader HRM

Ook op onderwijsgebied is het van belang niet alleen aan het begin bij de invulling van de onderwijstaak aandacht te besteden aan de professionele invulling, maar continu. In nauwe samenwerking met academische zaken zal naast programma's voor BKO ook SKO/UKO en Onderwijskundig leiderschap verder ontwikkeld worden. Inspelend op de behoefte aan differentiatie in het onderwijs zal daarnaast ook nader worden uitgewerkt op welke wijze UvA en HvA gezamenlijk tot kwalitatief hoogwaardige onderwijstrajecten en de bemensing daarvan kunnen komen. Voor OBP zal naast vakinhoudelijke programma's als Vcan, verdere ontwikkeling worden opgepakt van pmd/ psb- programma's en Werc.

Uitgangspunten:

- voor talentontwikkeling is van belang dat voor de medewerker duidelijk is wat er van hem wordt verwacht en tevens bij de uitvoering uit te gaan van de expertise en inzicht van de medewerkers en hen de ruimte te geven zelf, in samenwerking, invulling te geven aan hun werk.
- de verantwoordelijkheid voor hun inzetbaarheid ligt primair bij de medewerkers zelf. Het stimuleren van die eigen verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van het inzicht in eigen kunnen, zijn belangrijke onderwerpen voor de leidinggevende.
- Invulling geschiedt door een werkomgeving te creëren, waarin medewerkers in staat worden gesteld hun talenten breed te ontwikkelen.
- Het in het leven roepen, onderhouden en vernieuwen van faciliteiten als sabbatical leave en employabilityfonds, is van belang om ontwikkeling in allerlei vormen te stimuleren.

Actie: in kaart brengen van decentrale ontwikkelingstrajecten en een totaaloverzicht opstellen, om leidinggevend en medewerkers goed inzicht te kunnen geven in beschikbaar aanbod. Bekijken waar behoefte bestaat aan invulling van hiaten. Mogelijkheden voor uitgebreider programma ontwikkeling en onderhoud academisch leiderschap onderzoeken. Uitvoering BKO- programma, en opzetten en uitvoeren SKO en Onderwijskundig Leiderschap door faculteiten in nauwe samenwerking met centraal.

Wat betreft OBP verdere ontwikkeling en actualisering PMD/PSB en Werc.

Bouwsteen 6: maatwerkontwikkeling arbeidsrelatie

Flexibeler werken: " Universiteiten vormen intellectuele knooppunten. Het zijn communities om een tijd lang te werken. Soms jarenlang, soms voor een paar maanden. Een verbintenis met de universiteit heeft uit de aard der zaak een tijdelijk karakter, namelijk voor zover en zolang sprake is van wederzijdse uitwisseling en toegevoegde waarde."

De huidige arbeidsrelatie voldoet steeds minder aan de behoeften van werkgever en medewerkers. Medewerkers willen steeds meer maatwerk ten aanzien van arbeidstijden, werkplek, inhoud van werk, combinatie werk en zorg etc. Van werkgeverszijde dient soepel te worden ingespeeld op de wisselende vraag naar onderwijs en de verschuivingen in beschikbare financiën. Ook binnen een dienstverband bestaat behoefte aan de mogelijkheid tot tijdelijke benoemingen. De vraag is of de huidige vormgeving van de arbeidsrelatie en arbeidsvoorwaarden toereikend is om in deze behoeften

Strategisch kader HRM

te voorzien, zowel voor de korte als de lange termijn. Voor de korte termijn zal onderzocht worden hoe het personeelsbeleid beter kan worden toegespitst op de maatwerkbehoefte zowel van medewerker als werkgever. Voor de langere termijn zal met gebruik maken van recent ontwikkelde concepten als I-deals het werken van de toekomst in beeld worden gebracht en getoetst worden op bruikbaarheid.

Uitgangspunten

- bij een combinatie van flexibele en vaste arbeidsrelaties is een goede balans tussen vast en flexibel van belang.
- bij flexibele arbeidsrelaties gaat het zowel om tijdelijke dienstverbanden als tijdelijke benoemingen binnen vaste dienstverbanden.
- arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid dienen specifiekere dan tot nu toe ook op de medewerker met een flexibeler arbeidsrelatie te worden gericht.
- bij de ontwikkeling van een innovatief, toekomstbestendig model van de arbeidsrelatie zal uitgangspunt zijn dat dit concept zowel de mogelijkheden van de organisatie als de talenten van de medewerker zo goed mogelijk tot zijn recht moet laten komen.
- Een flexibele arbeidsrelatie heeft niet alleen betrekking op de regeling van de rechtspositie, maar omvat alle aspecten van het werk.

Actie: centraal zal worden bekeken of de CAO en aanverwante regelingen voldoende rekening houden met de ontwikkelingen ten aanzien van tijdelijke inzet en benoeming en welke veranderingen wenselijk zijn. Het thema “het werken van de toekomst” zal breed in projectvorm worden opgepakt, om een beeld te creëren van die toekomst en tijdig veranderingen in gang te kunnen zetten.

Bouwsteen 7: netwerkorganisatie

Organisatievorm: “De UvA is een intellectuele hotspot en overslagplaats van ideeën. Het is een plek om moeiteloos verbinding met anderen te leggen, kennis uit te wisselen en ideeën over te dragen of achter te laten voor verdere verwerking.”

In toenemende mate vormt de wijze van organiseren van het werk een belangrijk ingrediënt in het kunnen realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Een flexibeler organisatie, vaak vervat in het containerbegrip netwerkorganisatie, wordt steeds meer gezien als een adequaat antwoord op de ontwikkelingen in de academische wereld. Snel kunnen reageren op samenwerkingsmogelijkheden zonder gehinderd te worden door statische structuren en complexe besluitvormingslijnen, wordt steeds belangrijker. Het kiezen voor of verder ontwikkelen van een vorm van netwerkorganisatie als toekomstige organisatievorm, biedt strategische voordelen. De belangrijkste is zelf de regie te kunnen voeren bij het realiseren van de ambities door een flexibele aanpak en zo de omgeving actief te kunnen richten in plaats van reactief te zijn.

Actie: De komende tijd zal verder onderzoek worden gedaan naar een passende organisatievorm behorende bij de rol van intellectueel knooppunt of hotspot.

Strategisch kader HRM