

Human Resources Beleidsplan 2010 - 2014

Vastgesteld
25 mei 2010

INHOUDSOPGAVE

1	SAMENVATTING	3
2	INLEIDING	4
3	CONTEXT ANALYSE EN TERUGBLIK	6
3.1	Nederlands en internationaal perspectief	6
3.2	Omvang en opbouw van het personeelsbestand	7
3.3	Arbeidsvoorwaarden	8
3.4	Personeelsbeleid 2005-2009	8
4	UITGANGSPUNTEN HR-STRATEGIE	10
5	THEMA'S HR-STRATEGIE	11
5.1	Klimaat voor excellentie	11
5.2	Planning	12
5.3	Aantrekken en ontwikkelen van talent	14
5.4	Prestatiedoelen, beoordelen en belonen	16
5.5	Een efficiënte HR infrastructuur	17

1 Samenvatting

De omgeving waarin universiteiten opereren verandert snel. Zo neemt het aantal internationale studenten toe en vindt het onderzoek in alle faculteiten meer en meer plaats in een internationale context, is het wetenschappelijk personeel in toenemende mate zelf verantwoordelijk voor de bekostiging van het onderzoek en voor de werving van voldoende studenten in het onderwijs (“academisch ondernemerschap”), en vragen studenten steeds nadrukkelijker om inspirerend en uitdagend onderwijs. Ten slotte wordt de omgeving waarin we werken steeds competitiever. Van onderzoekers en docenten mag de ambitie worden gevraagd om bij de besten te horen. De inzet en kwaliteit van onze ondersteunende staf is cruciaal voor het bereiken van die ambitie.

Een goed universitair en facultair personeelsbeleid kan bijdragen aan onze gezamenlijke ambitie bij de besten te horen. Dit HR-beleidsplan 2010-2014 geeft richting aan het personeelsbeleid in de komende jaren, in nauwe aansluiting op het Instellingsplan 2010-2014.

Het doel van de HR-strategie is:

“het aantrekken, behouden, en belonen van een kwalitatief hoogwaardige (en op de universitaire speerpunten “world-class”) staf in alle categorieën van personeel, evenals het in stand houden en verder stimuleren van de motivatie van onze medewerkers, hun actieve betrokkenheid bij de universiteit en hun professionele ontwikkeling.”

De doelstellingen voor de planperiode zijn uitgewerkt in een aantal thema’s: klimaat voor excellentie, planning, aantrekken en ontwikkelen van talent, beoordelen en belonen, en een efficiënte “supportstructuur”. Uitwerking gebeurt aan de hand van jaarplannen. De concrete acties voor 2010 zijn als bijlage opgenomen.

De voornaamste focuspunten zijn:

1. Het aantrekken en ontwikkelen van talent, passend bij een positie van de Universiteit Leiden in de kopgroep van Europese research-universiteiten.
2. Een personeelsbeleid als drager van cultuurverandering: waar mogelijk meer dynamiek, proactiviteit en resultaatgericht werken, bij wp én obp.
3. Een krachtige voortzetting van de implementatie van de cyclus van resultaat- en ontwikkelingsgesprekken (R&O-gesprekken), aandacht voor de verbetering van de kwaliteit van de gesprekken, met meer waardering voor bijzondere prestaties, aandacht voor verdere docentprofessionalisering en met aandacht voor “underperformance” van medewerkers.
4. Meer aandacht voor de begeleiding van promovendi en postdocs, zowel met het oog op hun onderzoek als in de voorbereiding op hun verdere loopbaan.
5. Verhoging van het aantal vrouwen in topposities, in zowel wetenschap als management.
6. De voorbereiding en uitvoering van HR-beleid – in het bijzonder de HR-planning – als onderdeel van de reguliere planning- en controlcyclus.

2 Inleiding

Met het Human Resources (HR) beleidsplan 2010- 2014 wil de Universiteit Leiden doelstellingen en acties vastleggen voor het personeelsbeleid in de komende jaren. Uitgangspunt daarbij is de strategie zoals vastgelegd in het Instellingsplan 2010 – 2014 “Inspiratie en groei”.

Het HR-beleid ondersteunt de universitaire doelstellingen ten aanzien van onderwijs en onderzoek, het behoud en de verdere ontwikkeling van Leiden als nationaal en internationaal vooraanstaande universiteit, en de overdracht van kennis ten behoeve van de samenleving. Het heeft oog voor de kernwaarden van de universiteit, waaronder in de eerste plaats academische vrijheid (“presidium libertatis”). Het HR-beleid richt zich op het aantrekken, ontwikkelen, belonen en behouden van een goede en zo mogelijk excellente wetenschappelijke staf, en beoogt de positie van Leiden als aantrekkelijke werkgever in de internationale, Nederlandse en regionale context vast te houden en waar mogelijk verder uit te bouwen. Het personeelsbeleid moet ook oog hebben voor het werkplezier van alle hardwerkende universitaire medewerkers. Want de universiteit is een prettige plaats om te werken – en ze moet dat vooral blijven.

In de afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet in het personeelsbeleid. Nieuwe criteria voor de benoeming van hoogleraren zijn vastgesteld en ingevoerd. Enkele faculteiten hebben een personeelsplanning gemaakt. Binnen onderdelen van de universiteit is een systeem van tenure track-benoemingen inmiddels enige jaren operationeel. Voor de gehele universiteit is een systematiek van resultaat- en ontwikkeling- (R&O) gesprekken ingevoerd. Ook zijn leergangen ontwikkeld zoals de leergang bestuurlijke ontwikkeling en een leergang voor uhd’s. Een andere recente ontwikkeling is de basiskwalificatie onderwijs (BKO), waar met ingang van 2008 iedere nieuwe docent over moet beschikken.

Het HR-beleidsplan 2010-2014 bouwt voort op deze resultaten. Gelijktijdig moet worden vastgesteld dat verdere stappen noodzakelijk zijn: de context waarin onze universiteit opereert verandert immers voortdurend. Een aantal recente reorganisaties vindt zijn oorzaak niet alleen in financiële problemen of nieuwe wetenschappelijke oriëntaties maar ook in een opbouw in het personeelsbestand die niet altijd meer aansluit bij de huidige eisen. Nieuw personeelsbeleid moet er toe bijdragen dat in de toekomst sneller en actiever wordt gestuurd op de omvang en opbouw van de wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke staf. Verder geldt dat de wetenschappelijke output soms erg ongelijk verdeeld is. Met behoud van het principe van de combinatie van onderwijs- en onderzoektaken voor de vaste wetenschappelijke staf, zal er meer differentiatie in de takenpakketten moeten komen, en zullen gelijktijdig prestaties beter beloond en mogelijke “underperformance” voorkomen moeten worden.

Centraal in dit HR-plan staat de versterking van het academisch ondernemerschap. Diverse andere ambities uit het instellingsplan zijn hier nauw mee verbonden: vernieuwing van het onderwijsaanbod, groei van het Leidse marktaandeel in de Ba- en Ma-opleidingen, meer inkomsten uit de 2^e geldstroom en uit EU resp. ERC-programma’s. Andere belangrijke aandachtspunten voor het HR-beleid in de komende jaren zijn de verdere implementatie van de R&O-gesprekken, meer aandacht voor diversiteit en een verhoging van het aandeel vrouwen in de vaste wetenschappelijke staf in het bijzonder, en de invoering van een personeelsmonitor. Een eerste versie is op dit moment actueel.

Waar dat nodig is zal het HR-beleid moeten bijdragen aan een cultuurverandering, waarbij de universitaire waarden en doelstellingen ook daadwerkelijk worden gedragen en uitgedragen door de staf, WP en OBP. Hierbij horen ondermeer een meer dynamische en proactieve manier van werken, en kortere op resultaten gerichte besluitvormingsprocessen.

Het plan is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 bevat een contextanalyse waarin aandacht besteed wordt aan de belangrijkste ontwikkelingen binnen de universiteit, nationaal en internationaal. De uitgangspunten voor het personeelsbeleid worden daarna geschetst in hoofdstuk 3. Uitwerking daarvan vindt plaats in hoofdstuk 4 aan de hand van vijf thema's.

De looptijd van dit plan is gelijk aan die van het instellingsplan, dat wil zeggen van 2010 tot 2014. In de bijlage is een jaarplan met concrete activiteiten en doelstellingen voor 2010 opgenomen. Het is de bedoeling dat per jaar in een vaste cyclus op vergelijkbare wijze jaarplannen worden gemaakt, waarin de doelstellingen aan de hand van ontwikkelingen waar nodig worden aangepast. Dit gebeurt vanuit het besef van de eenheid én verscheidenheid die onze universiteit kenmerken. Waar verschillen tussen faculteiten en wetenschappelijke disciplines om maatwerk vragen zal dit worden geboden, zonder daarbij de eenheid van beleid uit het oog te verliezen.

3 Context analyse en terugblik

3.1 Nederlands en internationaal perspectief

De Universiteit Leiden is een zogenoemde research-universiteit, die in de internationale rankings altijd een positie heeft in de top-100 universiteiten in de wereld, veelal samen met de UU en UvA. De ambitie is om die positie in de top te houden en waar mogelijk verder uit te bouwen.

Het behouden en uitbouwen van een dergelijke positie is niet vanzelfsprekend. Andere universiteiten zijn bezig met een vergelijkbare inhaalslag. De intensiteit van de competitie neemt toe. Middelen voor onderzoek moeten in toenemende mate in competitie verworven worden, bij NWO, maar ook bij de EU (Kaderprogramma's en European Research Council). Met een succesvolle trackrecord in het verwerven van middelen bij NWO heeft Leiden een uitstekende uitgangspositie. Er zijn grote inspanningen nodig, én er zullen prioriteiten gesteld moeten worden om ook in de toekomst succesvol te zijn.

Ook het onderwijs is sterk in beweging. De invoering van bachelor-master structuur leidt tot een grotere mobiliteit van studenten. Vooral bij de werving van masterstudenten is er een sterke concurrentie ontstaan. Vernieuwing van het onderwijsaanbod en meer aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs zijn daarom essentieel. Met het oog daarop zal de komende periode de aandacht worden gericht op een verdergaande docentprofessionalisering, o.a. door evaluatie en verbetering van de onderwijskwalificatie en door versterking van de koppeling tussen verschillende instrumenten zoals BKO, onderwijsbeoordelingen en R&O-gesprekken.

Naast deze algemene trends in onderwijs en onderzoek is er een aantal meer specifieke ontwikkelingen en observaties van belang in het kader van de HR-strategie.

In de eerste plaats is er de veranderende arbeidsmarkt voor onderzoekers. De competitie tussen universiteiten groeit, in het bijzonder waar het gaat om laureaten van de NWO Vernieuwingsimpuls en de ontvangers van ERC-grants. Transfers van de ene naar de andere universiteit worden meer en meer gewoon. Per saldo zijn de uitkomsten van die mobiliteit voor Leiden niet ongunstig, maar het is duidelijk dat de organisatie nog niet is ingesteld op het omgaan met deze dynamische transfermarkt.

In samenhang met het vorige punt moet in de tweede plaats worden vastgesteld dat de dynamiek van de arbeidsmarkt verschilt van wetenschapsgebied tot wetenschapsgebied, vooral waar het gaat om jonge onderzoekers. In sommige gebieden is er een ruim aanbod van kandidaten die geïnteresseerd zijn in promotieplaatsen en post-doc posities, in andere gebieden - vooral daar waar een minder sterke promotiecultuur bestaat en/of de concurrentie met de beroepspraktijk sterk is - zijn plaatsen moeilijk te vervullen. Ook de loopbaanperspectieven na einde van een aanstelling zijn sterk verschillend. Het bevorderen van "employability" - dat wil zeggen: de aandacht voor de optimale inzetbaarheid van mensen waardoor zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden binnen of buiten de universiteit - is daarom van groot belang. Bij het formuleren van beleidsdoelstellingen is het noodzakelijk om rekening te houden met deze verschillen.

In de derde plaats is er de analyse van de Taskforce Naar een Nieuw Financieel Perspectief. Daaruit blijkt dat de onderwijslast, maar ook de onderwijsprestaties binnen de universiteit ongelijk zijn verdeeld. Deels is dat onvermijdelijk en logisch omdat bepaalde wetenschapsgebieden een groter studentenaanbod hebben dan wel meer mogelijkheden hebben om onderzoekbudgetten via de 2^e of 3^e geldstroom te verwerven. Maar dat betekent geenszins dat prestaties van groepen of van individuele medewerkers niet verbeterd kunnen worden. Goed personeelsbeleid kan bijdragen aan succes.

Ten slotte is er, in de vierde plaats, de noodzaak om de indirecte kosten van de universiteit te beperken. De financiële situatie van de Nederlandse universiteiten is niet rooskleurig. Het bedrag dat een universiteit per student krijgt is in het afgelopen decennium gedaald. Kostenefficiëntie is daarom belangrijk. De ratio tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel is ongeveer gelijk gebleven. Bij andere universiteiten neemt de relatieve omvang van het ondersteunende personeel af. Leiden heeft hierdoor momenteel een omvang van het ondersteunde personeel dat boven het gemiddelde van de klassieke universiteiten ligt. Met de operatie Verlaging Kosten Infrastructuur is inmiddels een aanvang gemaakt de kosten terug te dringen. Teneinde de brede portfolio van de universiteit te kunnen handhaven, zal onze universiteit tot de meest kostenefficiënte universiteiten van Nederland moeten horen.

3.2 Omvang en opbouw van het personeelsbestand

Ons wetenschappelijk personeel (exclusief promovendi) omvat 1200 fte medewerkers, waarvan 300 fte hoogleraren. Ongeveer 75% van het wp is in vaste dienst. Het tijdelijke wp wordt in hoofdzaak gevormd door postdocs en docenten.

Het aantal promovendi in dienst van de universiteit is ongeveer 600 fte. Promovendi met een dienstverband met de universiteit hebben in de regel een dienstverband van 4 jaar. De afronding van het proefschrift is gemiddeld na 6 jaar, met aanzienlijke variaties per wetenschapsgebied.

De in- en uitstroom van vast wetenschappelijk personeel is rond 5% op jaarbasis. Dit is vergelijkbaar met andere universiteiten, maar in vergelijking met andere sectoren van de arbeidsmarkt laag. Op jaarbasis worden jaarlijks slechts ongeveer 50 vaste posities opnieuw ingevuld. De helft hiervan betreft interne doorstroming vanuit tijdelijke contracten (zonder uitzicht op vast dienstverband); bij de andere helft gaat het om externe instroom (meestal in tijdelijke dienst met een perspectief op vast dienstverband). Tenure track-benoemingen (tijdelijke aanstellingen voor maximaal 6 jaar, met een perspectief op vast dienstverband en een hoogleraarschap) zijn hiervan een groeiend deel.

Hoewel er ook hier sprake is van grote verschillen tussen wetenschapsgebieden, geschiedt werving in toenemende mate internationaal. Op bepaalde terreinen is meer dan 50% van de promovendi al uit het buitenland afkomstig.

Het aantal vrouwen in wetenschappelijke functies neemt gestaag toe, maar in de hogere functies zijn vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd. Van de hoogleraren is slechts 16% vrouw. Bij de promovendi is inmiddels wel sprake van een evenwichtige situatie: ongeveer 50% is vrouw.

De gemiddelde leeftijd van het wetenschappelijk personeel is de afgelopen jaren gedaald. Bij ongewijzigd beleid zal de gemiddelde leeftijd in de komende jaren evenwel toenemen, omdat

mogelijkheden voor vervroegde uittreding zijn beperkt en de nieuwe pensioenregelingen het doorwerken tot 65 jaar bevorderen. Dit is een punt van aandacht.

Bij het OBP wordt – in navolging van een onderzoek door Berenschot – onderscheid gemaakt tussen twee categorieën. De eerste categorie bestaat uit de medewerkers onderwijs- en onderzoekondersteuning. Het gaat dan om de technische ondersteuning van onderwijs- en onderzoek, zoals laboranten en analisten, maar ook om bibliotheekfuncties en onderwijsassistenten. Deze categorie (O&O) bedraagt 23% van het totale OBP. De tweede categorie bestaat uit de bedrijfsmatige ondersteuning waaronder onderwijsadministratie, personele en financiële administratie, ict, secretariële ondersteuning en bestuursondersteuning.

De kosten van personeel betreffen bijna 70% van de begroting, en de kennis en het potentieel van het personeel – in alle personeelscategorieën – zijn het belangrijkste kapitaal van de universiteit. Essentieel is daarom een state-of-the-art personeelsplanning, gericht op onder meer de voor de toekomst noodzakelijke competenties, een juiste balans tussen vaste en tijdelijke medewerkers, een evenwichtige leeftijdsopbouw van de staf (inclusief succession planning) en een adequate ratio tussen wetenschappelijk personeel en ondersteuning.

3.3 Arbeidsvoorwaarden

Om ook in de toekomst goed gekwalificeerde en gemotiveerde werknemers aan te trekken en te behouden is plezier in het werk en een aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket van groot belang. Dit geldt voor hoogopgeleide wetenschappers, maar evenzeer voor functies in de ondersteuning. Immers, kwaliteit en continuïteit van de ondersteuning zijn van groot belang voor de realisatie van het primaire proces.

De arbeidsvoorwaarden zijn voor alle medewerkers gelijk en gebaseerd op de CAO Nederlandse Universiteiten en een aantal universiteitsbrede arbeidsvoorwaardenregelingen. In de toepassing kunnen binnen vastgestelde kaders verschillen voorkomen tussen (categorieën van) medewerkers en tussen faculteiten. De (internationale) oriëntatie, maar ook de arbeidsmarkt die voor faculteiten en disciplines zeer verschillend kan zijn of eigen strategische keuzes, maken dat faculteiten ook op dit terrein eigen accenten wenselijk achten en “eigen beleid” moeten kunnen vaststellen. Deze differentiatie op arbeidsvoorwaardelijk terrein is toegestaan, maar vereist de instemming van het College van Bestuur en overleg met de vakcentrales in het Lokaal Overleg.

De mogelijkheid voor het WP om jaarafspraken te maken is een van de onderwerpen waarover de Universiteit Leiden eigen arbeidsvoorwaardenregelingen heeft vastgesteld

3.4 Personeelsbeleid 2005-2009

De afgelopen jaren hebben we belangrijke stappen gezet in ons personeelsbeleid. Hieronder wordt een kort overzicht gegeven.

R&O-gesprekken

Per 1 januari 2008 is een koppeling tot stand gebracht tussen de toekenning van de jaarlijkse periodieke verhoging en de uitkomst in de beoordeling, onderdeel van het R&O-gesprek. De periodieke verhoging

wordt dus alleen toegekend als een positief oordeel is gegeven over het functioneren. Inmiddels heeft een eerste globale evaluatie plaatsgevonden van het R&O-systeem. Belangrijkste uitkomst van de evaluatie is dat de R&O-gesprekken een plek hebben verworven in de dagelijkse managementpraktijk. Aan de kwaliteitskant (diepgang gesprekken, “smart-afspraken” en heldere verslaglegging) valt nog flinke winst te boeken. R&O-gesprekken zijn het geëigende instrument om op individueel niveau resultaat- en ontwikkelingsafspraken te maken, de realisatie van deze afspraken te bespreken en om daar waar nodig bij te sturen.

Personeelsplanning

In de afgelopen jaren is gewerkt aan de invoering van een systeem van kwantitatieve en kwalitatieve personeelsplanning. Met alle faculteiten is in 2006 afgesproken dat, in enigerlei vorm, een meerjaren personeelsplanning wordt gemaakt. Het belang van meer aandacht / focus op de planning en control-cyclus, ook op het terrein van personeel & organisatie, is inmiddels algemeen erkend. Twee keer per jaar wordt in het bestuurlijk overleg van het College van Bestuur met de faculteiten expliciet stil gestaan bij de personeelscijfers en de meerjarenplanning; in het voorjaar in de vorm van een terugblik aan de hand de Bestuursmonitor, en in het najaar bij de voorbereiding van de (meerjaren)begroting .

Talentscouting

De faculteiten zijn doende om talentontwikkeling concreet vorm te geven. Het tenure track-beleid bij de Faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen is daarbij het meest uitgekristalliseerd. Dit beleid vindt plaats op basis van een gestructureerde personeelsplanning en bij de besluitvorming over een volgende “track” is altijd sprake van een vorm van externe toetsing.

Verdere professionalisering van docenten

De Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) is per 1 januari 2008 van kracht geworden. Het CvB heeft daarvoor de universitaire en facultaire uitvoeringsplannen vastgesteld waarin de afspraken zijn vastgelegd over de te volgen stappen die nodig zijn om het BKO-certificaat te behalen. Belangrijke schakels zijn de ingestelde facultaire toetsingscommissies. Het BKO-certificaat is in principe verplicht voor alle nieuwe docenten, ud's, uhd's en hoogleraren die voor ten minste 1 jaar en voor minimaal 0,5 fte zijn aangesteld. Er is sprake van een wederzijdse erkenning van de basiskwalificatie door alle universiteiten.

Bestuursafspraken

Eind 2009 heeft het CvB met alle faculteiten bestuursafspraken gemaakt voor de periode 2010-2014. HR-onderwerpen zijn hiervan een onderdeel. Er zijn onder meer (gekwantificeerde) afspraken gemaakt over het percentage R&O-gesprekken, personeelsplanning (met een verhouding vast/tijdelijk) en streefcijfers voor de verhoging van het aantal vrouwen in hogere functies. Vanzelfsprekend gelden al deze normen ook voor het centrale niveau van de universiteit.

4 Uitgangspunten HR-strategie

De Universiteit Leiden is een ambitieuze onderzoeksuniversiteit die wil behoren bij de beste universiteiten in Europa. Een sterke internationale oriëntatie typeert de universiteit al sinds de oprichting in 1575. De focus op wetenschappelijk onderzoek van internationale kwaliteit is kenmerkend voor de Leidse signatuur. Onderwijs en onderzoek zijn nauw met elkaar verweven: de opleidingen leveren academici die herkenbaar zijn aan hun wetenschappelijke attitude: zelfstandig, kritisch en eigenzinnig. Kwaliteit en vernieuwing gaan hand in hand. Met de resultaten van onderzoek en de kwaliteiten van de bachelor-, master- en PhD-alumni wil de universiteit een prominente bijdrage leveren aan welzijn, welvaart en cultuur, in de internationale, Nederlandse en regionale context.

De HR-strategie ondersteunt deze doelstellingen. Daarbij wordt in het bijzonder aangesloten op de kernpunten die zijn uitgewerkt in het Instellingsplan 2010-2014:

- het realiseren van een groeiambitie waarin de universiteit een marktaandeel van 10% bereikt;
- het vergroten van het studiesucces van haar studenten in zowel de bachelor- en masterfase als in de PhD-fase;
- het concretiseren van twee vestigingsplaatsen van de Universiteit Leiden: naast Leiden ook Den Haag;
- de profilering van het onderzoek in profileringsgebieden;
- het bevorderen van academisch ondernemerschap;
- het versterken van de internationalisering van de universiteit.

Het doel van de HR-strategie is:

“het aantrekken, behouden, en belonen van een kwalitatief hoogwaardige (op de universitaire speerpunten “world-class”) staf in alle categorieën van personeel, evenals het in stand houden en verder stimuleren van de motivatie, actieve betrokkenheid en professionele ontwikkeling van deze staf”

De volgende uitgangspunten liggen ten grondslag aan de HR-strategie in dit plan:

- de kernwaarden van de universiteit, zoals verwoord in het instellingsplan: vrijheid van geest, denken en meningsuiting, de ongebonden ontwikkeling van de wetenschap;
- een nauwe relatie tussen onderzoek en onderwijs;
- de sterke mate van eigen verantwoordelijkheid van de staf, passend bij onderzoek en onderwijs op hoog niveau, en de daarmee verbonden ondersteunende activiteiten;
- een *governance*-structuur die uitgaat van overzichtelijke en (heldere) kaders voor de universiteit als geheel, met voldoende ruimte voor de faculteiten (en de instituten binnen de facultaire kaders) om te komen tot uitwerking en invulling die aansluit bij de eisen en wensen van uiteenlopende wetenschapsgebieden;
- de ambitie om financiële en personele middelen zo doelmatig mogelijk in te zetten, en de administratieve lasten zo beperkt mogelijk te houden;
- het personeelsbeleid is drager van cultuurverandering, met als trefwoorden: dynamiek, proactiviteit en resultaatgericht werken.

5 Thema's HR-Strategie

De HR-strategie wordt hierna uitgewerkt aan de hand van vijf hoofdthema's:

1. Klimaat voor excellentie, waarbij aangesloten wordt op de context van het personeelsbeleid zoals geformuleerd in het instellingsplan 2010-2014;
2. Personele planning, waarbij de komende jaren een zwaarder accent komt te liggen op de sturing op gewenste en gerealiseerde aantallen medewerkers;
3. Aantrekken en ontwikkelen van talent;
4. Prestatienormen, beoordelen en waarderen en belonen, waarbij beleidsmatig de koppeling versterkt wordt tussen gewenste prestaties, beoordelen en belonen;
5. Een efficiënte HR infrastructuur.

5.1 Klimaat voor excellentie

Personeelsbeleid ten dienste van de kwaliteit van onderzoek en onderwijs

De context voor het personeelsbeleid is geformuleerd in het Instellingsplan 2010-2014:

“Personeel is een van de kritische succesfactoren in het streven van onze universiteit naar een toonaangevende positie in de wetenschappelijke wereld en in de samenleving. De kwaliteit van onze medewerkers is daarbij bepalend. Onze universiteit wil aantrekkelijk zijn voor de beste onderzoekers en docenten, in de nationale maar ook de internationale markt. Dit betekent dat wij perspectieven, een goed werkklimaat en een goede werkomgeving willen bieden voor wetenschappelijk talent, zowel van binnen de universiteit als van daarbuiten. Op deze wijze kan onze universiteit topwetenschappers aantrekken maar hen ook voor de universiteit behouden, en ruimte bieden om bij de top te blijven”.

Academisch ondernemerschap

Van de wetenschappelijke staf en in het bijzonder de hoogleraren verwacht de universiteit academisch ondernemerschap. De instituten moeten gericht zijn op het op niveau houden van de kwaliteit van het onderzoek en het vormgeven van een goede organisatie van het onderzoek, het opbouwen en onderhouden van internationale en regionale netwerken, en het vergroten van de externe financiering. Dit alles om onderwijs en onderzoek aan onze universiteit te versterken en om bij te dragen aan de maatschappelijke behoefte aan de opleiding van academici (begeleiden van promovendi). Academisch ondernemerschap moet ertoe leiden dat de universiteit haar positie in de verschillende geldstromen kan behouden en op deelterreinen mogelijk verder kan vergroten. Academisch ondernemerschap houdt bovendien in dat de wetenschappelijke staf van een instituut medeverantwoordelijkheid draagt voor de versterking van de marktpositie van het instituut in onderwijs en onderzoek, en daarmee bijdraagt aan de positie van de universiteit als geheel. Daar horen personeel en financiën van het instituut bij. De wetenschappelijk directeurs vervullen ook een voorbeeldfunctie. Het is bij uitstek hun taak om het academisch ondernemerschap te stimuleren. Belangrijk is dat onderzoekers aan onze universiteit aangemoedigd worden aanvragen in te dienen bij NWO en de EU en daarin worden ondersteund. Hiervoor is een actieve aanvraagroutine van onze onderzoekers van groot belang. Binnen onze universiteit zijn onderzoek en onderwijs sterk met elkaar verbonden. Versterking van de marktpositie in het onderzoek vindt zijn basis mede in kwalitatief goed onderwijs – en omgekeerd. De zorg voor de kwaliteit van het onderwijs en de goede balans tussen onderzoek en onderwijs zijn dan ook van essentieel belang en daarmee een onlosmakelijk deel van goed academisch ondernemerschap.

Internationalisering

Onze universiteit wil aantrekkelijk zijn voor buitenlandse studenten en wetenschappers. Het is daarom belangrijk dat naast academische perspectieven ons personeelsbeleid ook in internationaal perspectief aansprekend is. Daarbij verdient de eerste opvang van buitenlandse medewerkers bijzondere aandacht. Het regionale *Expatcenter* dat in 2010 van start is gegaan moet hierin een belangrijke rol spelen, evenals het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Naast meer praktische punten zoals verblijfsvergunningen, belastingen, huisvesting, zullen ook culturele aspecten aan bod komen. Met behulp van de personeelsmonitor zullen specifieke behoeften van de buitenlandse medewerkers nader in kaart worden gebracht. In dat verband is het de verwachting dat onze universiteit meer gerichte aandacht zal moeten geven aan de zogenaamde “*spouse-employment*” problematiek. Om aantrekkelijk te zijn voor wetenschappers uit het buitenland zal de universiteit in toenemende mate rekening moeten houden met het gegeven dat ook de partner van de wetenschapper een carrière heeft en deze wil voortzetten in Nederland.

5.2 Planning

De noodzaak van een goede personeelsplanning wordt vergroot door de toegenomen competitie tussen universiteiten, de terugloop van de 1^e geldstroom, onder meer als gevolg van de overheveling naar NWO en de beoogde groei van de 2^e en 3^e geldstromen, maar ook door de wens om het aandeel van vrouwen in hoger functies te verhogen.

Strategische planning per faculteit

De Universiteit Leiden streeft naar het bereiken en behouden van een positie in de top op het terrein van onderwijs en onderzoek. Daar is een hoge kwaliteit van de ondersteunende dienstverlening voor nodig. Voor dat doel is het wenselijk om te weten welke kennis, kunde en vaardigheden in huis zijn of gehaald moeten worden. Daarnaast is het nodig om te weten welke voorziene ontwikkelingen in het personeelsbestand van een eenheid zijn te verwachten, in de leeftijdsopbouw, de in- door- en uitstroom etc. Met een goede personeelsplanning wordt een faculteit of instituut in staat gesteld kwalitatief en kwantitatief aan te geven hoe de situatie van de eenheid is en waar men op langere termijn naar toe wil werken. Slechts een enkele faculteit heeft dit tot nu toe structureel aangepakt. In de komende jaren zal dit instrument bij alle eenheden tot de normale bedrijfsvoering moeten horen, als onderdeel van de planning en control cyclus.

Verhouding man/vrouw

Hoewel de Universiteit Leiden in de landelijke vergelijking relatief niet slecht scoort met het aantal vrouwelijke hoogleraren (16%) is het absolute aantal veel te laag. Datzelfde geldt voor het aandeel vrouwen in managementfuncties. Begin 2009 werd het Charter “Talent naar de Top” getekend. De doelstelling van het Charter is om een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken. Het Charter vraagt om een beleid waarin zowel vrouwelijk als mannelijk talent zich kunnen ontwikkelen met het oog op een meer evenredige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de top wordt bereikt. In het kader van de bestuursafspraken is inmiddels een concrete doelstelling geformuleerd: een groei van het aandeel vrouwen in functies vanaf schaal 15 met 25% in de komende vier jaar.

Verhouding wp/obp

De afgelopen jaren zijn taken en omvang van het ondersteunend- en beheerspersoneel (OBP) toegenomen. Met projecten Verlaging Kosten Infrastructuur (VKI) is een proces in gang gezet om te komen tot meer efficiency en besparingen in het ondersteunende universitaire apparaat. In totaal wordt een besparing beoogd van M€13 op jaarbasis, waarvan inmiddels het grootste deel is gerealiseerd. De universiteit streeft naar een optimale verhouding tussen wetenschappelijk en ondersteunend personeel. Deze doelstelling aspect zal aandacht krijgen in het project Beheersing Kosten Infrastructuur (BKI), dat nog in 2010 moet leiden tot een instrumentarium om overheadkosten ook structureel te beheersen. Het gaat daarbij zowel om de verhouding wp/obp per faculteit (die overigens niet uniform voor alle faculteiten hoeft te zijn), als om de omvang van het centraal apparaat (expertisecentra en bestuursbureau).

Verhouding vaste/tijdelijke dienstverbanden

De universiteit wil voortvarend en flexibel kunnen reageren op veranderende behoeften en eisen wat betreft de omvang en samenstelling van het personeelsbestand, bijvoorbeeld vanwege krimp en groei van opleidingen. Een gebalanceerde verhouding tussen vaste en tijdelijk dienstverbanden is daarvan een belangrijk aspect. Met de faculteiten zijn afspraken gemaakt over de gewenste verhouding in de komende jaren. Uitgangspunt is een verhouding 75% vast en 25% tijdelijk, uitgaande van de personeelslasten in de 1^e geldstroom, exclusief de promovendi. Daar waar er sprake is van zeer omvangrijke aantallen medewerkers in de 2^e en/of 3^e geldstroom is een hoger percentage vaste medewerkers mogelijk, vanwege de noodzakelijke begeleiding.

Benoemingstermijnen in functies

Universitaire bestuurders, zoals decanen, maar ook directeuren worden tijdelijk, voor een bepaalde periode in hun functies benoemd. Deze aanpak biedt de mogelijkheid om, onverlet het vast dienstverband dat meestal bestaat, te sturen op mobiliteit en creëert ook natuurlijke momenten waarop met betrokkenen over hun loopbaan gesproken kan worden. Het is de bedoeling om dit beleid in de komende jaren uit te breiden naar ander groepen, zowel bij wp als obp.

Een bijzondere groep in dit verband vormen de hoogleraren. Ook hier zal vaker dan voorheen met tijdelijke benoemingen worden gewerkt. De zich inmiddels ontwikkelende praktijk ziet er uit als volgt. Er wordt als regel gewerkt met vaste benoemingen indien:

- er sprake is van een structurele (in het formatieplan dan wel in tenure track-systematiek opgenomen) positie, en
- de geschiktheid van betrokkene vaststaat op grond van eerdere ervaring als hoogleraar, het succesvol doorlopen van een tenure track, dan wel anderszins breed erkende prestaties in onderwijs en onderzoek gedurende minimaal 5 jaar als UHD (of vergelijkbaar).

In de meeste andere gevallen ligt een tijdelijke benoeming in de rede. Dat geldt in het bijzonder indien:

- er sprake is van een hoogleraarschap dat niet gekoppeld is aan bestuurlijke verantwoordelijkheden (bijv. als verantwoordelijke voor een groep), en/of
- het gaat om een tijdelijke positie, en/of
- betrokkene geen of een beperkt track-record heeft in het verwerven van 2^e geldstroom, het begeleiden van promovendi, of het verzorgen van onderwijs op een breder terrein dan het eigen specialisme.

5.3 Aantrekken en ontwikkelen van talent

Competitieve selectie, talentscouting, tenure track

Onze universiteit wil zo veel mogelijk de beste onderzoekers en docenten. Werving in open competitie is daarom uitgangspunt op alle niveaus, van promovendus tot hoogleraar. Ud's, uhd's en hoogleraren zijn de dragers van onderwijs en onderzoek. Zij hebben veelal een vast dienstverband. Benoeming is het resultaat van hoge eisen en competitieve selectie. Zij worden aangemoedigd om in de loop van hun carrière hun talent steeds verder te ontwikkelen. De universiteit wil hiervoor ook, binnen de grenzen van het mogelijke, ruimte bieden. Tenure Track, zoals bij de faculteit Wiskunde en Natuurwetenschappen succesvol ingevoerd, is één vorm van competitieve selectie en talentbeleid. Maar faculteiten en wetenschapsgebieden zijn soms zo verschillend dat de systematiek van Tenure Track niet altijd tot de mogelijkheden behoort. Het is evenwel de bedoeling dat alle faculteiten op afzienbare termijn een beleid vaststellen voor het aantrekken en het ontwikkelen van de vaste wetenschappelijke staf. De in 2007 universiteitsbreed vastgestelde benoemingscriteria vormen hiervoor de basis.

De universiteitsbrede aanpak van talentscouting, onder meer gericht op het zo vroeg mogelijk identificeren van kandidaten voor de NWO-vernieuwingsimpuls, zal met kracht worden voortgezet. De benoemingscriteria zullen in 2011 worden geëvalueerd. Daarbij zal gekeken worden naar de effectiviteit van de bestaande criteria, maar ook of nieuwe aanstellingsvormen wenselijk zijn.

Promovendi en postdocs

Promovendi en postdocs zijn altijd in tijdelijke dienst (voor zover van een dienstverband sprake is, in het geval van promovendi), maar leveren een essentiële bijdrage aan de wetenschappelijke productie. Zij vormen tevens een kweekvijver waaruit de toekomstige wetenschappelijke staf kan worden gerekruteerd. Slechts een beperkt aantal Leidse promovendi en post-docs stroomt door naar wetenschappelijke functies binnen de eigen universiteit. De meesten van hen zetten hun loopbaan elders voort, binnen of buiten de wetenschap. De universiteit vervult hierdoor ook een van haar essentiële functies: het opleiden van hooggekwalificeerde mensen ten behoeve van de Nederlandse samenleving en kenniseconomie. De graduate schools bieden daarom promovendi en postdocs ruime gelegenheid om zich tijdig te oriënteren op een loopbaan buiten de universiteit.

Het opleidingsprogramma van de universiteit biedt al een breed scala faciliteiten voor promovendi en postdocs. Deze zullen zo nodig worden uitgebreid en in elk geval worden samengebracht in een samenhangend opleidings- en trainingsaanbod (afgestemd uiteraard op wat in de Graduate Schools gebeurt). Het programma zal zowel gericht zijn op training en ontwikkeling tijdens het dienstverband (waarbij ook de verhoging van het promotierendement en verminderen van de gemiddelde promotieduur een belangrijk punt zijn), als op ondersteuning bij de oriëntatie op de loopbaan na de aanstelling als promovendus of postdoc. Het is de bedoeling dat waar zinvol promovendi en postdocs (in enigerlei vorm) coaching krijgen bij oriëntatie op een volgende loopbaanstap.

Behalve op de promovendi en postdocs zal het vernieuwde aanbod zich ook richten op hen die de promovendi en postdocs begeleiden. Eerder initiatieven op dit punt zullen opnieuw worden voorgezet.

Diversiteit

De Universiteit Leiden opereert in een brede maatschappelijke context. Zij trekt studenten aan uit vele landen, met verschillende achtergronden en culturen, mannen en vrouwen. De samenstelling van het personeelsbestand dient daarop aan te sluiten, niet alleen vanuit onze maatschappelijke

verantwoordelijkheid om ondervertegenwoordigde groepen in het arbeidsproces te betrekken, maar ook omdat een divers samengesteld personeelsbestand de beste garantie is dat wij voor studenten en medewerkers een uitdagende en aantrekkelijke leer- en werkomgeving zijn.

Loopbaanperspectieven in onderzoek en onderwijs

Verwevenheid van onderwijs en onderzoek is uitgangspunt voor het wetenschappelijk personeel in vaste dienst. Beoordelingen zijn dan ook gebaseerd op zowel onderwijs als onderzoek. Maar gebleken is dat er bij een aantal faculteiten behoefte ontstaat aan specifieke onderwijsloopbanen. Deze mogelijkheid zal worden geboden in het licht van de groei doelstellingen van de universiteit en de ambities in het onderwijs. Een gedifferentieerd carrièrebeleid zal mogelijk worden, waarin ook selectief ruimte wordt geboden voor een loopbaan in het ontwerpen en ontwikkelen van onderwijs, inclusief het daartoe benodigde onderzoek.

Ook blijft het mogelijk een deel van de medewerkers te belasten met specifieke onderwijstaken, veelal op het gebied van vaardigheidsonderwijs of –training. Een carrière waarin onderwijs centraal staat, dient uiteraard niet te worden gebruikt als zijroute voor medewerkers die onvoldoende presteren in onderzoek. Zij zal een eigenstandig loopbaanpad moeten zijn.

Mobiliteit

Om talent te kunnen aantrekken en zich verder te laten ontwikkelen is het nodig dat de mobiliteit verder versterkt wordt. Een goede personeelsplanning waarbij aandacht en mogelijkheden voor loopbaanplanning, al dan niet in de vorm van Tenure Track mogelijk zijn is daarbij essentieel. Onderdeel van de mobiliteit is ook de doorstroom naar functies buiten de universiteit. Dit is ook nodig om de in- en doorstroom van talent gaande te houden. Om dit beter en tijdig mogelijk te maken zal verder geïnvesteerd worden in loopbaanbegeleiding en competentieontwikkeling. Daarnaast dient er, ook door leidinggevend, geïnvesteerd te worden in het onderhouden en uitbouwen van netwerken ten behoeve van de externe mobiliteit, zoals bijvoorbeeld het netwerk op het Bioscience park. deze netwerken kunnen ook gebruikt worden ten behoeve van ‘spouse-employment’.

Professionalisering van docenten

Een verdere professionalisering van docenten is een belangrijk onderwerp voor de komende jaren. Met de invoering van de Basiskwalificatie onderwijs (BKO) en daaraan voorafgaande maatregelen zoals de uitrol van het opleidingsaanbod van het ICLON en het universiteitsbrede programma gericht op de verbetering van de taalvaardigheid Engels, zijn forse stappen gezet. In de eerste helft van 2010 vindt een evaluatie van de BKO-systematiek plaats. Gelijktijdig zullen vervolgstappen worden voorbereid. Het bestaande, specifieke instrumentarium bij de faculteiten wordt in kaart gebracht. Op basis van die inventarisatie wordt in de loop van 2010 bepaald welke vervolgstappen universiteitsbreed worden gezet. Twee acties zijn in ieder geval van belang:

- Een versterking van de koppeling tussen de onderwijsevaluaties (zoals die worden vastgelegd in het systeem Evasys) en de R&O-gesprekken met docenten.
- De totstandkoming van een Senior kwalificatie Onderwijs (SKO), bijvoorbeeld door een Masterclass voor opleidingscoördinatoren en docenten die verantwoordelijk zijn voor onderwijsontwikkeling.

Universiteiten kunnen in de toekomst opteren voor systematiek van instellingsaccreditatie die de huidige accreditatie per opleiding deels zal vervangen. De universiteit zal naar verwachting voor deze mogelijkheid kiezen. De instellingsaccreditatie vergt een systematiek van onderwijskwaliteitszorg die

zich ook uitstrekt tot het personeelsbeleid. De ambitie is er op gericht met dit samenhangende pakket van nieuwe en bestaande maatregelen zoals hiervoor is geschetst, zowel te voorzien in de eigen interne behoeften, zoals die voortvloeien uit het Instellingsplan 2010-2014, als te voldoen aan de eisen voor het verkrijgen van een instellingsaccreditatie. Besluitvorming over de precieze invulling zal plaatsvinden in de loop van 2010, de implementatie in 2011.

5.4 Prestatiedoelen, beoordelen en belonen

Prestatiedoelen

Door de Taskforce “Naar een Nieuw Financieel Perspectief” is vastgesteld dat zowel werklust als prestaties ongelijk over het wetenschappelijk personeel zijn verdeeld. Er zullen daarom meetbare prestatiedoelen worden vastgesteld. Evenals bij de benoemingscriteria zal het daarbij moeten gaan om standaards die per faculteit worden gespecificeerd, maar binnen een algemeen universitair kader. Het is de bedoeling dat de prestatiedoelen niet op jaarbasis worden gehanteerd, maar dat gemeten wordt over langere perioden van bijvoorbeeld 5 jaar. Deze prestatiedoelen moeten worden afgeleid van de strategische doelstellingen van iedere faculteit. Ook voor het obp zullen meetbare prestatiedoelen gelden. Voor de zogenoemde financiële kolom zijn die al geformuleerd bij de vorming van het Financieel Shared Service Centre. Voor andere onderdelen van de infrastructuur zullen zij bij de projecten in het kader van de Verlaging Kosten Infrastructuur worden meegenomen.

Resultaat- en ontwikkelingsgesprekken

Met iedere medewerker dient jaarlijks een resultaat- en ontwikkelingsgesprek (R&O-gesprek) te worden gevoerd. Door middel van dit gesprek wordt ervoor gezorgd dat alle werkzaamheden die op onze universiteit worden gedaan systematisch bijdragen aan de doelstellingen van de faculteiten en de universiteit. De komende jaren zal veel energie gestoken worden in het op peil houden van de frequentie van de gesprekken (kwantiteit), maar zeker ook in het verbeteren van de kwaliteit van de gesprekken. In dat laatste is veel winst te halen.

Een belangrijk verbeterpunt betreft de koppeling tussen onderwijsbeoordelingen en de R&O-gesprekken. Op sommige plaatsen worden onderwijsbeoordelingen al systematisch betrokken bij de voorbereiding van de R&O-gesprekken, op andere plaatsen niet of minder. In 2010 zullen in nauwe samenspraak voorstellen worden voorbereid die in 2011 hun beslag moeten krijgen.

Sinds 2008 wordt, in samenhang met de R&O-gesprekken, in toenemende mate gewerkt met jaarafspraken. Bij deze jaarafspraken vervallen de gebruikelijke regels over verlof en staat de afspraak over de te leveren prestaties centraal. De tijdsbesteding over het jaar is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de medewerker. Het is de bedoeling om in de toekomst op veel grotere schaal te gaan werken met jaarafspraken, die naar hun aard veel beter lijken te passen bij het wetenschappelijk bedrijf dan de normale cao-regels.

Leidinggeven

Leidinggevendenden vervullen een sleutelpositie bij het ondersteunen in de ontwikkeling van medewerkers. Van hen mag worden verwacht dat ze naast een uitstekende vakkennis bijvoorbeeld ook in staat zijn de universitaire strategie te vertalen naar de doelstellingen van de eigen eenheid. Binnen het primair proces is een koppeling tussen academisch en persoonlijk leiderschap van belang. Wetenschappers zullen bereid moeten zijn en in staat gesteld gedurende een bepaalde periode een leiderschapsrol op

zich te nemen. Naast een adequate ondersteuning is een meer gerichte aandacht voor deze categorie medewerkers nodig. Voor leidinggevenden en aankomend leidinggevenden zal er een samenhangend opleidingsaanbod komen, gericht op de versterking van de competenties die nodig zijn voor het academisch ondernemerschap.

Beloningsbeleid

De universiteit zal aan talent aantrekkelijke incentives moeten bieden (aantrekkelijke werkorganisatie, passende beloningen van prestaties in onderwijs en onderzoek, bijvoorbeeld gerealiseerde “earning capacity” of het aantal promovendi dat succesvol is begeleid). Het moet mogelijk zijn de beste medewerkers beter te belonen, niet alleen in geld maar ook in faciliteiten.

5.5 Een efficiënte HR infrastructuur

Personeelsmonitor

Onze universiteit streeft naar vergroting van het aandeel studenten in Nederland en versterking van de concurrentiepositie in de wereld. Voor dat doel is het noodzakelijk om studenten en medewerkers ruimte te bieden waar men zich kan ontplooien. Er zijn op dit moment nog te weinig feitelijke gegevens over hoe de perspectieven, het werkklimaat en de werkomgeving door de medewerkers worden ervaren. De personeelsmonitor kan meten en aangeven wat goed is en kan worden behouden en wat verbetering behoeft. In de eerste helft van 2010 is de eerste personeelsmonitor uitgevoerd. Er is gekozen voor een aanpak die ook een benchmark met andere universiteiten mogelijk maakt. Het is de bedoeling om de personeelsmonitor cyclisch (bijvoorbeeld een keer in de twee of drie jaar) in te zetten. De resultaten worden vóór de zomer bekend.

Opleidingen en “employability”

Het opleidingsprogramma voor medewerkers zal worden vernieuwd en versterkt; nauw aansluitend bij de universitaire doelstellingen. Opleidingen worden gedifferentieerd aangeboden (naar functiecategorie en het daarbij vereiste niveau van kennis en vaardigheden). Het kennisgericht opleidingsaanbod voor wp en obp wordt verder ontwikkeld (“How to”, zoals een inleiding financiën voor beleidsmedewerkers, introductie NWO/EU/ERC voor wp, kennisvalorisatie).

“Employability”, de aandacht voor de optimale inzetbaarheid van mensen waardoor zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden binnen of buiten de universiteit, is een gezamenlijk belang van universiteit en medewerker. Het is ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid en is van oudsher diep geworteld het wetenschappelijke bedrijf, zij het vooral op de eigen wetenschappelijke expertise. Omdat circa 80% van het tijdelijke wp niet in vaste dienst zal komen, dienen zij zich, met hulp van de universiteit, voor te bereiden op de externe arbeidsmarkt. Ook voor de vaste staf wp is dat een thema van belang. Zij dienen een brede inzetbaarheid te ontwikkelen in uiteenlopende rollen op het terrein van onderwijs, onderzoek en bestuur. Een vaste rol voor onbepaalde tijd is de komende jaren geen vanzelfsprekendheid meer.

Om grotere doorstroom van vrouwelijk talent naar hogere functies te bevorderen is aandacht voor *gender*-aspecten onontbeerlijk. In de jaarlijkse R&O-gesprekken met de medewerkers wordt de opleidingsbehoefte van de individuele medewerker geïnventariseerd. Het opleidingsprogramma zal een belangrijke bijdrage moeten leveren aan het realiseren van de gewenste cultuurverandering

Evaluatie reorganisaties

De afgelopen jaren is een aanzienlijk aantal reorganisaties uitgevoerd binnen de universiteit. De meeste van deze reorganisaties (maar niet allemaal) vinden hun oorsprong in de operatie “Naar een Nieuw Financieel perspectief” of het daarmee verbonden projecten Verlaging Kosten Infrastructuur (VKI) I en II. Een deel van de reorganisatie is inmiddels afgerond, een deel loopt nog. Verder zijn nog enkele reorganisaties in voorbereiding.

In 2010 wordt een evaluatie uitgevoerd van de reorganisaties die afgerond of vrijwel afgerond zijn. Deze evaluatie heeft drie doelstellingen:

1. vast te stellen in hoeverre de doelstellingen van de afzonderlijke reorganisaties zijn behaald (zowel organisatorisch, als in personeel en financieel opzicht);
2. aan de hand van de ervaringen te bezien welke verbeteringen in de aanpak van toekomstige (en eventueel lopende) reorganisaties mogelijk/wenselijk zijn;
3. input te vormen voor een kaderstelling om de kosten van de infrastructuur (structureel) te blijven beheersen.

In de evaluatie zullen de verschillende aspecten en stadia van de reorganisaties aan de orde komen, zoals: planning en doorlooptijden, kwaliteit van de diverse plannen (reorganisatieplan, personeelsplan, sociaal plan), de wijze van afhandeling van individuele procedures (inclusief bezwaarprocedures), de samenwerking tussen de verschillende stakeholders (faculteit en faculteitsbestuur, inspraakgremia zoals faculteitsraad en Lokaal Overleg, bestuursbureau/bedrijfsvoering etc.: “het functioneren van de keten”), de mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd, de communicatie, en - last but not least - de personele consequenties.

Arbeidsmarktcommunicatie

Wervingsuitingen van onze universiteit dienen duidelijk herkenbaar en uniform via de beste kanalen bij de doelgroepen terecht te komen. Zo kan succesvol worden geworven. Niet alleen hoge effectiviteit van de werving en selectie is hierbij van belang maar ook het imago dat wij als werkgever willen hebben.

Vereenvoudiging regels en beperking administratieve lasten

De regelgeving op het terrein van personeelsbeleid is vaak nog gecompliceerd en gedetailleerd, zowel op CAO-niveau als op het niveau van de instelling. De universiteit streeft naar vereenvoudiging, waarbij heldere doelstellingen en afspraken tussen medewerker en leidinggevende (door functiecontracten en bij R&O-gesprekken) een meer centrale plaats in de arbeidsverhouding innemen. De verdere invoering van E-HRM zal ook moeten bijdragen aan de vereenvoudiging van administratieve bedrijfsprocessen en het realiseren van kostenbesparingen.

BIJLAGE

Jaarplan 2010

Het HRM beleidsplan zal jaarlijks worden uitgewerkt in concrete doelstellingen, als onderdeel van het Werkprogramma Bedrijfsvoering

De activiteiten voor 2010 zijn:

Kaderstelling en beleidsontwikkeling

1. Concrete vertaling beleid onderwijskwaliteit in personeelsbeleid: docentprofessionalisering.
2. Actievere uitvoering van beleid: betere beloning bijzondere prestaties en strakkere aanpak underperformers.
3. Flexibiliteit in personeelsopbouw: maximaal 75% personeelsbudget 1^e GS in vaste aanstellingen (zie bestuursafspraken).
4. Vernieuwing benoemingenbeleid hoogleraren: open, competitieve selectie, behalve in geval van tenure track-(vastgesteld door faculteit, goedgekeurd door CvB).
5. Formuleren target benoemingen vrouwen in topposities (zie bestuursafspraken).
6. HRM onderdeel van jaarlijkse planning & control cyclus (“van financiën naar integrale bedrijfsvoering”) (kaderstelling).

Uitvoering en monitoring

7. Personeelsmonitor.
8. Evaluatie BKO.
9. In 2010 met minimaal 80% medewerkers R&O-gesprek.
10. Alle promovendi en postdocs hebben (in enigerlei vorm) coaching bij oriëntatie op volgende loopbaanstap
11. Nieuw kennisgericht opleidingsaanbod voor WP en OBP (“How to”, inleiding financiën voor beleidsmedewerkers, introductie NWO/EU/ERC voor WP).
12. Registratie promovendi en registratie nevenwerk “up and running”.
13. Reductie administratieve workload WP: digitalisering personeelprocessen en reductie aantal noodzakelijke handelingen.

BESTUURSAFSPRAKEN 2010-2014**7. Personeelsbeleid***7.1. R&O-gesprekken*

Het Faculteitsbestuur ziet er op toe dat met alle **daarvoor in aanmerking komende** medewerkers van de faculteit jaarlijks een R&O-gesprek wordt gevoerd en dat daarvan tijdig een verslag wordt opgesteld en dat wordt geregistreerd.

7.2 Vast/tijdelijk

Het Faculteitsbestuur zorgt voor een meerjarige personeelsplanning, waarbij met het oog op flexibiliteit rekening wordt gehouden met een verhouding vast/tijdelijk personeel (personeel gefinancierd uit de 1^e geldstroom, exclusief promovendi en studentassistenten) zoals vermeld in bijgaande tabel.

7.3. Charter talent naar de top

Het Faculteitsbestuur realiseert een percentuele stijging van het aandeel van vrouwen in hogere functies (schaal 15 en hoger) ten opzichte van 2009 conform bijgaande tabel. Het College van Bestuur zorgt voor ondersteuning via het opleidingsprogramma.

7. Personeelsbeleid	realisatie 2005	realisatie 2006	realisatie 2007	realisatie 2008	afpraak 2010	midterm 2012	horizon 2014
7.1. R&O-gesprekken		2006	2007	2008	2010	2012	2014
Archeologie		63%	82%	61%	80%	85%	90%
Geesteswetenschappen		74%	73%	45%	70%	80%	90%
Rechtsgeleerdheid		75%	86%	77%	90%	90%	90%
Sociale Wetenschappen		76%	75%	56%	80%	85%	90%
Wiskunde en Natuurwetenschappen		57%	64%	65%	75%	80%	90%
7.2. % WP en OBP 1e g.s. in vaste dienst		2006	2007	2008	2010	2012	2014
Archeologie	90%	92%	83%	84%	81%	77%	75%
Geesteswetenschappen	84%	81%	79%	86%		80%	75%
Rechtsgeleerdheid	87%	85%	87%	86%	85%	85%	80%
Sociale Wetenschappen	76%	75%	73%	73%	74%	75%	75%
Wiskunde en Natuurwetenschappen	84%	84%	83%	84%	85%	85%	85%
7.3. % vrouwen in hogere functies (15+)		2006	2007	2008	2010	2012	2014
Archeologie				14%	25%	25%	25%
Geesteswetenschappen				22%	22%	25%	27%
Rechtsgeleerdheid				16%	18%	19%	20%
Sociale Wetenschappen				34%	37%	39%	42%
Wiskunde en Natuurwetenschappen				5%	5%	6%	6%