

# Rapport van de werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing FNWI

**Disclaimer: dit document bevat een vertaling van het originele Engelstalige document. De werkgroep heeft de kwaliteit van de vertaling onvoldoende kunnen waarborgen, en verwijst dan ook naar de Engelse versie als het leidende document**

De decaan van de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (FNWI) heeft in het voorjaar van 2015 de werkgroep Bestuurlijke Vernieuwing ingesteld. De werkgroep heeft de volgende leden: Jan Wiegerinck (voorzitter), Steen Ingemann, Carlos Fitzsimons, Kris Kok, Ralph Wijers, Joost van Mameren, Erik van Heumen, Anne Schuth en Eric Sennema (secretaris). De werkgroep is zesmaal bijeengekomen tussen augustus en november 2015 en maakte op 18 november zijn observaties en aanbevelingen bekend via een voorlopig rapport. Studenten en medewerkers van de faculteit werden uitgenodigd te reageren. De meningen werden kenbaar gemaakt met behulp van het internet. In december 2015 werd de definitieve versie van het rapport opgesteld. De analyse en aanbevelingen zijn gegroepeerd in vijf hoofdthema's.

## Algemene inleiding

In het recente verleden zijn er meningsverschillen geweest tussen het management, studenten, medewerkers en medezeggenschapsraden over het beleid, zowel binnen de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (bijvoorbeeld bij de vorming van de Amsterdam Faculty of Science) als op het niveau van de universiteit (bijvoorbeeld in verband met de bezetting van het Bungehuis en het Maagdenhuis). Ontevredenheid binnen de hele universiteit over de oplossing van deze meningsverschillen heeft geresulteerd in een discours tussen het universiteitsbestuur en delen van de wetenschappelijke gemeenschap dat gedomineerd werd door escalerend conflict in plaats van streven naar consensus.

Daar staat tegenover dat de leiding van de FNWI de dynamiek relatief succesvol lijkt te hebben veranderd, met name in de discussie over versterking van de samenwerking met de VU. Een op consensus gebaseerde bottom-up benadering van bestuur lijkt aanzienlijk meer kans van slagen te hebben. Dit blijkt uit de onlangs door verschillende FNWI-instituten geuite wens om verdere stappen te ondernemen in de samenwerking met vergelijkbare instituten van de VU.

De aanbevelingen in dit rapport hebben tot doel dit model van op consensus gebaseerd bestuur nader vorm te geven. Het document is onderverdeeld in verschillende thema's: [1] Betrokkenheid van medewerkers en studenten, [2] Onderwijs en onderzoek (waarbij we overlap met de speciale werkgroep voor dit onderwerp hebben proberen te voorkomen), [3] Diversiteit, loopbaan en werkdruk [4], Transparantie op financieel gebied en [5] de samenwerking tussen de UvA en de VU. Elk thema begint met de observaties van de werkgroep, wordt gevolgd door een analyse en sluit af met een aantal aanbevelingen aan de leiding van de faculteit. In veel gevallen zijn de aanbevelingen slechts bedoeld als aanzet tot een verdere dialoog binnen de gemeenschap van de faculteit.

Veel van de door de werkgroep aangekaarte kwesties kunnen effectief worden aangepakt binnen de FNWI, maar sommige kwesties vereisen integrale aanpassing van bestuur en

medezeggenschap van de universiteit. Voor een groot aantal aanbevelingen geldt dat ze zijn gebaseerd op de volgende leidende beginselen voor goed bestuur.

1. Het management en de medezeggenschapsraad en ook de academische gemeenschap als geheel moeten zich richten op hun gemeenschappelijke taak om het algemeen belang na te streven, zowel universiteitsbreed als op het niveau van de FNWI.
2. Zowel het bestuur als de academische gemeenschap moeten het als een dure plicht zien om de onderlinge relatie te verbeteren door vertrouwen te tonen en door complementariteit in expertise te waarderen. Het bestaande reglement van de FNWI biedt volop mogelijkheden voor een op consensus gebaseerd bestuur.
3. De bestaande formele rechten mogen niet worden aangetast door invoering van meer op consensus gebaseerd bestuur. Enkele concrete suggesties worden gedaan om deze rechten te versterken.
4. De werkgroep stelt vast dat verschillende onderdelen van de FNWI wellicht te weinig kennis hebben van culturen en managementstijlen binnen andere onderdelen. De werkgroep wil benadrukken dat het toegenomen bewustzijn van de verscheidenheid van culturen de kans biedt om te leren van elkaars *best practises*.

## **Thema 1. Betrokkenheid van medewerkers en studenten**

### *Observaties over betrokkenheid*

1. De interesse van de academische gemeenschap om actief te participeren in bestuurlijke zaken is beperkt. Enerzijds duidt dit erop dat het grootste deel van de gemeenschap van mening is dat het bestuur het goed genoeg doet en impliceert het dat academici zich kunnen richten op hun toch al tijdrovende kerntaken. Anderzijds maakt dit het risico groter dat verschillen van inzicht tussen de gemeenschap en het management groeien of blijven bestaan.
2. De belangen van de medewerkers en de door het faculteitsbestuur gekozen richtingen lopen van tijd tot tijd uiteen. De gemeenschap heeft te weinig mogelijkheden om in een vroeg stadium aan het formele besluitvormingsproces deel te nemen.
3. Er is een gebrek aan vertrouwen tussen het bestuur van de faculteit en de ondernemingsraad en studentenraad. Het gevoel dat ze de faculteit samen *runnen* ontbreekt soms.
4. De academische gemeenschap is niet in staat om effectief tegenwicht te bieden aan het faculteitsbestuur wanneer dat nodig is.
5. Pogingen om de academische gemeenschap via de formele raden bij bestuurlijke processen te betrekken doen vaak onnatuurlijk aan. De focus op formele rechten verduistert veel discussies. Vaak blijven bestuursfunctionarissen op hun hoede, terwijl de medezeggenschapsraden zich ingraven in hun eigen gelijk.
6. Er bestaat wel degelijk een cultuur van informeel overleg en advies via personeelslunches, studentenraadplegingen en informatiekanalen. Die kan als zeer waardevol worden beschouwd. Maar de mate waarin die cultuur zich manifesteert verschilt weer sterk binnen de FNWI.
7. Promovendi vormen het grootste deel van het academisch personeel (meer dan 40%), maar ze nemen op dit moment niet deel aan de radenstructuur. De PhD-council vervult wel een rol, maar die is louter adviserend.

### *Analyse*

1. Door de huidige structuur en organisatie van de ondernemingsraad is actieve bijdrage van tijdelijke medewerkers moeilijk te realiseren, behalve misschien door het oprichten van vertegenwoordigende organen op een lager niveau van de faculteit.

2. De medewerkers lijken er weinig voor te voelen actief deel te nemen aan bestuur en medezeggenschap van de faculteit door zitting te nemen in medezeggenschapsraden. Factoren die een rol spelen zijn de aanzienlijke tijdsinvestering die nodig is, het gebrek aan waardering van leidinggevendenden, het gebrek aan adequate informatie van de bestuursorganen en onvoldoende training van en ondersteuning voor vertegenwoordigers van het personeel.
3. Tegenstrijdige belangen of standpunten kunnen tot een minimum worden beperkt wanneer een mandaat voor controversiële operationele beslissingen wordt verkregen van alle geledingen van de academische gemeenschap. Dit vereist van bestuursfunctionarissen een houding van vertrouwen in de academische gemeenschap, en het vereist ook een vergaande verandering van de huidige bestuursstijl van de UvA.
4. Promovendi weigeren om een aantal redenen om zich verkiesbaar te stellen voor de ondernemingsraad.<sup>1</sup> De Wet op de Ondernemingsraden biedt in principe echter de mogelijkheid om tot adequate oplossingen te komen voor de meeste van de aangevoerde punten. Implementatie van deze oplossingen lijkt weinig of geen negatieve gevolgen te hebben voor de aard van het huidige systeem.
5. De raden zijn gericht op het bestuur op faculteitsniveau, maar niet op bestuur op het niveau van individuele instituten.
6. De belangstelling zitting te nemen in de ondernemingsraad lijkt vaak voort te vloeien uit het gevoel dat het eigen onderdeel binnen de FNWI acuut wordt bedreigd.

#### *Voorlopige aanbevelingen*

De FNWI zou gebaat zijn bij een minder rigide managementstijl. In plaats van top-downmanagement en strak georkestreerde organisatorische veranderingen, die de bestaande 'command & control' managementstijl op de UvA illustreren, zou het universiteits- en faculteitsbestuur vertrouwen moeten tonen in de goede wil en het beoordelingsvermogen van de medewerkers. Een managementstijl met minder regels en meer terughoudendheid wat betreft bestuurlijke interventies zou wenselijk zijn. Het gevoel gezamenlijk (d.w.z. bestuur en academische gemeenschap) voor verbetering van de FNWI en haar onderwijs- en onderzoeksprogramma's verantwoordelijk te zijn, kan op verschillende manieren worden versterkt.

1. Om leden van de medezeggenschapsraden te helpen beter tegenwicht te bieden aan faculteitsbestuurders, moeten zij op dit punt adequate training ontvangen. Het kan ook nuttig zijn de academische gemeenschap uit te nodigen om deel te nemen aan discussies over controversiële kwesties voordat beslissingen worden genomen.
2. Een toegankelijke manier om de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten zou de introductie in jaargesprekken zijn van een onderdeel 'tips en tops' betreffende bestuur en management van de instituten en de faculteit.
3. Wanneer medewerkers lid zijn van de ondernemingsraad of andere formele organen, moet dat worden gezien als onderdeel van hun officiële taken en dus leiden tot een vermindering van hun andere taken (instituten worden immers geldelijk gecompenseerd voor de tijd die de medewerkers aan deze lidmaatschappen besteden).
4. Betrek de medezeggenschapsraad in een eerder stadium bij de besluitvorming en beleidsontwikkeling.
5. Bij de ontwikkeling van nieuw beleid moet aandacht worden besteed aan de wijze waarop dat beleid de werklust beïnvloedt.
6. De invoering van (gekozen) onderdeelcommissies binnen instituten is het overwegen waard.

---

<sup>1</sup> Uitspraak uit 'Voorstel voor de verbetering van de vertegenwoordiging van promovendi binnen de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica' van de promovendiraad van 11 juni 2015.

7. Het bestuur en de medezeggenschapsraad moeten een sfeer creëren waarin prioriteit wordt gegeven aan de belangen van de faculteit als geheel.
8. De PhD-council kan meer 'slagkracht' worden gegeven door zijn advies bij de formele besluitvorming te betrekken.
9. Er zijn verschillende manieren waarop de faculteit kandidaatstelling voor een zetel in de ondernemingsraad aantrekkelijker kan maken voor promovendi.

**Optie 1:** Geef promovendi het recht op een benoeming voor vier dagen per week in combinatie met een afzonderlijke benoeming door de faculteit voor één dag per week voor OR-werkzaamheden. Dit verlengt de nominale duur van het promotietraject met één jaar (bv. tot vijf jaar) en stelt promovendi in staat voldoende tijd te besteden aan extracurriculaire bestuurlijke taken.

**Optie 2:** Stel 'districten' (kieskringen) in voor de verkiezing van leden van de ondernemingsraad.<sup>2</sup> Vorm afzonderlijke districten voor promovendi, wetenschappelijke medewerkers en ondersteunend en beheerspersoneel. Overwogen zou kunnen worden de relatieve verhoudingen van de districten in de ondernemingsraad afhankelijk te stellen van de relatieve omvang van de districten zelf.

**Optie 3:** Verkort de zittingsperiode van de ondernemingsraad van drie jaar tot twee jaar.

**Optie 4:** Zorg ervoor dat de ondernemingsraad 'externe' leden in zijn permanente commissies kan benoemen. De ondernemingsraad kan daarvoor een beroep doen op promovendi. Eén bezwaar dat tegen deze optie kan worden ingebracht is dat daarmee een ondemocratisch element wordt geïntroduceerd. Dit bezwaar kan worden ondervangen door het instellen van verkiezingen voor de PhD-council.

## Thema 2. Onderwijs en onderzoek

### *Observaties over benoemingsprocedures*

1. Het beleid voor benoemingen in de onderwijsorganisatie (van bv. directeuren) is goed uitgewerkt. De formele stappen zijn duidelijk en logisch en zouden transparante benoemingsprocedures moeten opleveren.
2. Het is echter onduidelijk wat er gebeurt voorafgaand aan de voordracht van kandidaten (stap 1 in elke benoemingsprocedure). Meer uitleg over dit onderdeel van de procedure zou nuttig zijn en biedt mogelijkheden om de transparantie – en wellicht ook de democratische kwaliteit – van het proces te vergroten.
3. Wanneer een benoeming heeft plaatsgevonden, is er geen duidelijke strategie voor communicatie met de academische gemeenschap. Het is belangrijk dat de academische gemeenschap (zowel studenten als medewerkers) stelselmatig wordt geïnformeerd over relevante benoemingen.

### *Benoemingsprocedures: voorlopige aanbevelingen*

1. De faculteit legt vooraf vast, dan wel rapporteert achteraf transparant per benoeming van een verantwoordelijk functionaris voor onderwijs- of onderzoek, welke mate van consultatie van betrokkenen er aan een voordracht vooraf is gegaan. Voor bijvoorbeeld een opleidingsdirecteur valt hierbij te denken aan een (informele) rol voor de opleidingscommissie (OC).
2. Tevens dient voor elke functie een profielschets opgesteld te worden die voor mogelijk geïnteresseerden openbaar ter inzage komt.

---

<sup>2</sup> In het reglement van de ondernemingsraad van de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica is vastgelegd dat er geen kieskringen worden onderscheiden. De invoering van kieskringen is dus alleen mogelijk na wijziging van het reglement.

3. De communicatie over benoemde functionarissen moet systematisch zijn. Benoemingen moeten altijd bekend worden gemaakt in de nieuwsbrieven aan medewerkers en studenten, zoals het geval is bij de benoeming van onderzoeksdirecteuren. Verder kan een aankondiging in het faculteitscolloquium worden gedaan of nagedacht worden over andere manieren de gemeenschap kennis te laten maken met een benoemde directeur.

#### *Observaties over en analyse van het examenreglement*

1. De totstandkoming van het Onderwijs en Examen Reglement (OER) is een complex proces waar veel verschillende geledingen uit de opleidingen en de faculteit bij betrokken zijn. Het medezeggenschapsproces is formeel gezien gestructureerd.
2. Desalniettemin is het in de praktijk zo dat veel mensen het gevoel hebben dat ze weinig invloed hebben en dat het vaak lang duurt voordat de inhoud van de OER duidelijk wordt. Dit lijkt ten dele te komen doordat veel commissies input aan het proces leveren zonder naar elkaars input te luisteren of zonder goed te begrijpen waarom sommige aanbevelingen wel en andere niet worden uitgevoerd.
3. Daarnaast is er veel discussie over bindende richtlijnen vanuit UvA centraal. De medezeggenschap had vorig jaar veel zorgen over deze richtlijnen omdat het voor de kwaliteit van het onderwijs op de faculteiten en binnen opleidingen grote (negatieve) gevolgen kan hebben als er geen differentiatie in beleid meer mogelijk is.

#### *Examenreglement: voorlopige aanbevelingen*

1. Betrek de faculteitsgemeenschap in een eerder stadium bij het inventariseren van de gewenste veranderingen voorafgaand aan het OER-proces. Dit wordt gefaciliteerd door het minder frequent en intensief herzien van het OER (zie ook punt 5 hieronder).
2. De opleidingsdirecteur en de directeur Onderwijs kunnen op eigen wijze invulling geven aan het creëren van draagvlak voor wijzigingen van het OER binnen de relevante onderdelen van de academische gemeenschap. Hierdoor kan het formele proces efficiënter verlopen, mits over het gekozen draagvlakproces helder wordt gecommuniceerd (bijvoorbeeld bij het aanbieden van het herziene OER voor het medezeggenschapstraject). Te denken valt aan het organiseren van een inventariserende brainstorm met in ieder geval (leden van de) van de Facultaire Studentenraad (OER-A) en de OC's (OER-B) voorafgaand aan het schrijfproces, of het werken met een schrijfteam (bij OER-B bijvoorbeeld met behalve de opleidingsdirecteur ook leden van de OC).
3. Degenen die bevoegd zijn om de OER aan te passen (opleidingsdirecteuren en directeur Onderwijs), kunnen het formele proces met de relevante medezeggenschapsorganen efficiënter maken door tijdens informeel overleg met deze organen al vragen te beantwoorden of de OER aan te passen. Momenteel zijn dit beleidsadviseurs die niet altijd tot toezeggingen gemandateerd zijn.
4. Gezien de wenselijkheid van beleidsmatig maatwerk per faculteit of opleiding zijn bindende richtlijnen vanuit UvA centraal voor het OER-proces niet te prefereren.<sup>3</sup>
5. In de toekomst zouden veranderingen in het OER in een meerjarige cyclus moeten worden doorgevoerd en vastgesteld, in plaats van in de huidige jaarlijkse cyclus. In dat geval kunnen tussentijdse wijzigingen slechts op twee manieren worden doorgevoerd: wanneer sprake is van wijzigingen die hun oorsprong vinden in wetgeving en externe regelgeving (wijzigingen in de nationale wetgeving of het universiteitsbe-

---

<sup>3</sup> Dit standpunt werd ook naar voren gebracht door de Centrale Studentenraad. Deze correspondentie kan worden ingezien via [www.studentenraad.nl/csr](http://www.studentenraad.nl/csr). De aanbeveling luidt dat een duidelijk standpunt over deze kwestie wordt ingenomen, dat ter kennis van het College van Bestuur moet worden gebracht.

leid) of wanneer een gemotiveerd voorstel wordt ingediend door belanghebbenden zoals de FSR, opleidingsdirecteuren, etc. Wijzigingen in het curriculum vallen in deze laatste categorie.

6. Voorkom dat OER commissies parallel kijken naar dezelfde problematiek en daar ieder voor zich conclusies uit trekken. Dit leidt alleen maar tot fluctuerende regelgeving en belemmert de ontwikkeling.
7. Inventariseer binnen iedere commissie knelpunten. Elke commissie kan vervolgens één vertegenwoordiger naar een centrale commissie sturen, die alle knelpunten gezamenlijk bespreekt. Dit kan leiden tot een grotere stabiliteit van de regelgeving en een beter begrip bij iedereen die input geeft voor de uiteindelijke uitkomst.
8. Stel vooraf vast welke wijzigingsgronden acceptabel zijn.

#### *Observaties over de D-student*

Op dit moment heeft de faculteit een D-student die als klankbord voor de decaan fungeert en vergaderingen van het directieteam (DT) van de faculteit bijwoont. Dit stelt de D-student in staat input aan het DT te leveren en informatie terug te koppelen naar de studenten.

#### *D-student: analyse*

Het is goed dat er een D-student is, omdat communicatie en inspraak van studenten buiten formele controlerende organen zoals de FSR op deze wijze meer gestalte kan worden gegeven.

#### *D-student: voorlopige aanbevelingen*

De studentenraad, de D-student en het faculteitsdirectoraat zullen binnenkort de huidige rol van de D-student evalueren. De werkgroep wacht de uitvoering van deze evaluatie af en ziet de resultaten met belangstelling tegemoet.

#### *Observaties over Opleidingscommissies*

1. Er bestaan facultaire scholingsdagen voor OC-leden. Door capaciteitsproblemen zijn echter niet alle leden in staat geweest om deze scholing te volgen.
2. Deze zomer heeft de Tweede Kamer de regering opgeroepen een wet voor te bereiden waarin de bevoegdheden (advies- en instemmingsrecht) van OC's worden uitgebreid. De wet is in voorbereiding. De input van de Kamerfracties over het wijzigingsvoorstel is vastgelegd in het verslag van de vaste Kamercommissie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 oktober 2015.
3. Benoeming van OC-leden vindt formeel plaats op voordracht van de opleidingsdirecteur, maar het verschilt per opleiding en OC-geleding hoe er tot de voordracht wordt gekomen. Soms worden personeelsleden en studenten gevraagd, soms voorgedragen en geworven door huidige geledingen.

#### *Opleidingscommissies: analyse*

1. Het is belangrijk dat alle OC-leden een goede kennisbasis hebben. Scholing speelt daarbij een belangrijke rol.
2. Het is begrijpelijk dat er soms voor minder open procedures wordt gekozen omdat persoonlijke benadering in sommige gevallen kan leiden tot werving van geschikte (of zelfs voldoende) kandidaten. In verband met transparantie en representatie is het daarentegen goed als er, indien er genoeg animo is voor de functies, open procedures zijn voor de werving van (student)leden.

### *Opleidingscommissies: voorlopige aanbevelingen*

1. De faculteit dient zorg te dragen voor goede en goed toegankelijke scholing voor OC-leden en zich er zo van te vergewissen dat alle OC-leden aan de scholingsdag kunnen deelnemen. De faculteit moet daarvoor voldoende budgettaire middelen ter beschikking stellen.
2. Anticipeer op nieuwe wetgeving met betrekking tot OC's. Daarnaast kan, indien de wet uiteindelijk open geformuleerd wordt, op faculteitsniveau worden bekeken hoe deze rechten aan de OC's kunnen worden toegekend.
3. Zwaardere bevoegdheden van de OC vragen tevens om betere representatie vanuit medewerkers en studenten.
4. Opleidingsdirecteuren moeten ervoor zorgen dat de wervingsprocedures voor nieuwe (student)leden zo open mogelijk zijn.

## **Thema 3. Diversiteit, loopbaan en werkdruk**

De voornaamste doelstelling van alle FNWI-beleidsmaatregelen is uiteraard het leveren van prestaties van hoge kwaliteit in de primaire processen: onderwijs en onderzoek. Om deze doelstellingen te bereiken is het cruciaal dat individuele medewerkers zich gerespecteerd en gewaardeerd weten en het gevoel hebben optimaal in staat te worden gesteld om deze doelstelling individueel, maar ook collectief, te ondersteunen. De commissie is daarom van mening dat het essentieel is om vast te stellen in hoeverre de inspanningen van leden van onze academische gemeenschap worden gewaardeerd. Wellicht moeten zaken op dit punt worden verbeterd zodat iedereen zich even welkom en in staat gesteld voelt om bij te dragen aan het succes van onze faculteit.

### *Observaties over diversiteit*

1. Er is (te) weinig diversiteit (naar kenmerken als geslacht, nationaliteit of etniciteit) binnen de FNWI.
2. Er wordt weinig aandacht besteed aan de diversificatie van het FNWI medewerkers bestand. Van gecoördineerd optreden is in nog veel mindere mate sprake. Het tegengaan van gender ongelijkheid krijgt nog enige aandacht, maar andere gebieden worden nagenoeg genegeerd.
3. Nederland doet het aanzienlijk slechter dan andere westerse landen als het gaat om vrouwen in de exacte wetenschap, technologie, engineering en wiskunde (STEM-disciplines).<sup>4</sup> De FNWI scoort vooral slecht in een landelijke vergelijking (1,5% vrouwelijke gewone hoogleraren tegen 11% landelijk voor natuurwetenschappelijke faculteiten).

### *Analyse*

1. Bevordering van diversiteit kan gecompliceerd en moeilijk zijn en vereist doorzettingsvermogen en een doortastend optreden.
2. Verschillende aspecten van het diversiteitsprobleem lijken verschillende verbeteringsmethoden te vereisen, zodat diversiteitsvraagstukken op verschillende niveaus gelijktijdig dienen te worden aangepakt.
3. Men is zich weinig bewust van het gebrek aan diversiteit, met als gevolg dat het onvoldoende wordt erkend.
4. De aanpak van diversiteitsproblemen zijn complex en worden daarom vaak genegeerd ten gunste van kwesties die makkelijker te verbeteren zijn.

---

<sup>4</sup> Monitor vrouwelijke hoogleraren 2015.

### *Diversiteit: voorlopige aanbevelingen*

1. Een gedifferentieerde benadering per instituut is waarschijnlijk het meest effectief in dit geval, aangezien daarmee recht kan worden gedaan aan het feit dat op verschillende niveaus in verschillende instituten bottlenecks kunnen optreden.
2. Gegeven de complexe aanpak die noodzakelijk is voor het vergroten van de diversiteit lijkt het zinnig om een taskforce in het leven te roepen voor het maken van concrete voorstellen.<sup>5</sup>
3. Maak verbetering van diversiteit tot een expliciet onderdeel van de FNWI-missie en laat de taskforce de doelstellingen definiëren die nodig zijn om de vertegenwoordiging van minderheden onder de FNWI-medewerkers te verbeteren.<sup>6</sup>
4. Het thema diversiteit dient meer te omvatten dan een evenwichtige benoeming van mannelijke en vrouwelijke kandidaten in beschikbare posities.
5. In de gedragscode van de UvA moet de waarde van diversiteit explicieter tot uitdrukking komen. Procedures voor de aanpak van intimidatie, gelijke behandeling, enz. moeten duidelijk zijn en op brede schaal bekend worden gemaakt.
6. Biedt training over gendervooroordelen aan eenieder die bij de werving of promotie procedures betrokken is.
7. Aangezien regels (bv. promotiecriteria) niet alles kunnen oplossen, is ook een verandering van cultuur nodig. Deze verandering moet actief worden bepleit en bevorderd.

### *Observaties over loopbaanontwikkeling*

1. Uit personeelsenquêtes blijkt dat er grote bezorgdheid heerst over loopbaanontwikkeling, vooral onder tenure trackers en UD's.<sup>7</sup>
2. De oorzaken en de betekenis van deze bezorgdheid zijn slecht onderzocht.
3. Veel medewerkers richten zich in hun loopbaan perspectieven uitsluitend op de academische wereld.
4. De situatie van ondersteunend personeel (OBP) en wetenschappelijk personeel (WP) verschilt op dit punt enigszins; beide categorieën moeten dan ook min of meer los van elkaar worden bekeken.
5. Er zijn aanzienlijke verschillen tussen de verschillende instituten binnen de FNWI als het gaat om begeleiding, arbeidsmarktoriëntatie en jaargesprekken.
6. Bij universitaire loopbanen zijn de mogelijkheden beperkt. Er zijn slechts drie facultaire rangen (UD, UHD en HL).
7. Er bestaan grote verschillen tussen landen, en de arbeidsmarkt is internationaal. Men neigt ernaar om loopbaanmogelijkheden te vergelijken op basis van internationaal aanvaarde rangen die niet noodzakelijkerwijs overeenkomen met het huidige Nederlandse stelsel.
8. Tenure-trackcontracten, de bijbehorende gestelde verwachtingen en het te bereiken functie niveau verschillen sterk per instituut.

---

<sup>5</sup> Wij zijn ons ervan bewust dat nieuwe commissies ook een negatief effect op de werkdruk hebben. Er zal dan ook een afweging moeten worden gemaakt ten aanzien van andere commissies en dergelijke binnen de FNWI. Ondanks de complexiteit van de materie en de hoge mate van vasthoudendheid die waarschijnlijk nodig is om serieus werk te maken van diversiteit, houden wij evenwel vast aan deze aanbeveling.

<sup>6</sup> De werkgroep achtte zichzelf te homogeen om geloofwaardige, concrete suggesties voor deze doelstellingen te kunnen doen.

<sup>7</sup> Medewerkersmonitor, 2015.



### *Analyse*

1. De vraag dringt zich op of beschikbare instrumenten om loopbanen adequaat te beheren ontoereikend zijn. Het is evengoed mogelijk dat bestaande middelen onvoldoende worden benut omdat men er niet bekend mee is of omdat ze niet correct worden toegepast.
2. De verschillen tussen instituten duiden op significante onderbenutting, veronachtzaming of een onorthodoxe interpretatie van bestaande regels.
3. Het is vaak onduidelijk waarom medewerkers ontevreden zijn.
4. Medewerkers zijn zich onvoldoende bewust van niet-academische loopbaanmogelijkheden.

### *Loopbaanontwikkeling: voorlopige aanbevelingen*

1. Er zijn meer introductieactiviteiten voor nieuwe medewerkers nodig. Hierbij zou onder meer aandacht moeten worden besteed aan rechten behorend bij de huidige functie, maar ook aan bewezen 'best practices' die persoonlijke ontwikkeling verder kunnen bevorderen.
2. Voor werknemers met een al langer lopend dienstverband zou overwogen kunnen worden om informatieworkshops te organiseren. Tevens moet er gepersonaliseerd loopbaanadvies beschikbaar worden gesteld.
3. Er zou een inventarisatie van 'best practices' binnen de FNWI, en wellicht daarbuiten, beschikbaar moeten zijn. Aan de hand hiervan kan een meer uniforme loopbaanbegeleiding binnen de verschillende instituten worden ontwikkeld.
4. Er dient ook een overzicht worden gemaakt van de verschillen tussen de instituten wat betreft het tenure-track- en promotiebeleid en andere HRM-zaken, en vervolgens moet worden bekeken of het beleid toereikend is, dan wel of maatregelen nodig zijn om tot meer uniformiteit te komen.

### *Observaties over de werkdruk*

1. Werkdruk is per definitie subjectief: het is de som van een 'objectieve' werklast en de wijze waarop een medewerker deze ervaart.
2. Personeelsonquêtes wijzen steevast op een hoge ervaren werkdruk, maar de achterliggende reden of oorzaak blijft vaak onduidelijk
3. Van medewerkers wordt impliciet verwacht dat ze lange dagen maken, en veel academici doen dat vaak graag en vrijwillig.
4. Verschillende factoren dragen bij aan de werkdruk en frustratie die medewerkers kunnen ervaren. Bijvoorbeeld ontevredenheid over loopbaanontwikkeling, een gevoel van onderwaardering, een gevoel van overbelasting of het gevoel de enige te zijn die de werklast niet kan bolwerken.
5. Bij veel medewerkers heerst de indruk dat ondersteunende diensten niet zozeer worden gebruikt om medewerkers te helpen bij de uitvoering van hun primaire taken, maar eerder om macht te krijgen over of controle uit te oefenen op de manier waarop deze primaire taken worden uitgevoerd.
6. De technische ondersteuning staat onder druk als gevolg van de vermindering van het beschikbare aantal FTE's. Hierdoor is de werklast voor deze specifieke groep medewerkers hoog en voelen ze zich vaak ondergewaardeerd.

### *Analyse*

1. Het is moeilijk om de werkdruk te verminderen zonder de oorzaak te kennen.
2. Ook de administratieve ondersteuning en assistentie verschillen sterk per FNWI-instituut.

3. De ervaren werkdruk als gevolg van een taak waar een bepaald aantal uren werk voor staat, is sterk afhankelijk van de mate waarin de taak als nuttig, bevredigend of vrij gekozen wordt ervaren.
4. Autonomie van medewerkers (in de zin van vrijheid wat betreft de wijze waarop doelstellingen verwezenlijkt of taken vervuld worden) kan in belangrijke mate bijdragen tot verlichting van de werkdruk.
5. Training of persoonlijke coaching kunnen zeer effectief blijken in het aanpakken van werkdruk.
6. Het 'multitasking' aspect van moderne professionele omgevingen lijkt tot fragmentatie van aandacht te leiden, met als gevolg een toename van de ervaren werklast.<sup>8</sup>

#### *Werkdruk: voorlopige aanbevelingen*

1. Controleer of de administratieve en technische ondersteuning van medewerkers kwantitatief en kwalitatief voldoende is om de primaire taken optimaal te vervullen.
2. Verminder de regeldruk en het van bovenaf opleggen van werkmethoden en -processen.
3. Analyseer de oorzaken van werkdruk; zonder deze analyse zijn passende maatregelen onmogelijk.
4. Bespreek de werklast, de werkdruk en de bijbehorende redenen openlijk met leidinggevend en/of collega's en ga zo nodig hogerop. Het gevoel er alleen voor te staan maakt de situatie alleen maar ernstiger.
5. Leidinggevend moeten expliciet aandacht besteden aan de werklast/werkdruk.
6. Bij elke beslissing om commissies of werkgroepen te vormen moet expliciet aandacht worden besteed aan de daarmee gepaard gaande werklast. Elke commissie of werkgroep wordt voor een bepaalde tijd ingesteld of krijgt achteraf een datum van opheffing toegewezen, tenzij regelgeving een permanent karakter voorschrijft.

## **Thema 4. Transparantie op financieel gebied**

Financiële transparantie (of een ervaren gebrek daarvan) heeft een belangrijke rol gespeeld in de debatten van het afgelopen jaar. Dit onderwerp lijkt een minder grote rol te spelen binnen de FNWI. Een mogelijke reden kan zijn dat de FNWI op dit moment financieel redelijk gezond is. De financiële gezondheid van de faculteit is echter nauw verbonden met die van de universiteit als geheel. Een ander belangrijk aspect dat de financiële vooruitzichten op middellange termijn kan beïnvloeden, is de verwachte oprichting van virtuele instituten van UvA- en VU-afdelingen.

#### *Observaties*

1. De decaan verstrekt jaarlijks een algemeen overzicht van de financiële situatie van de faculteit. Het gekozen platform, het faculteitscolloquium, is daarvoor geschikt, maar is mogelijk niet toereikend.
2. Tijdens deze jaarlijkse updates worden ook de prognoses op middellange en lange termijn bekendgemaakt en/of besproken.
3. Een beknopt overzicht van de jaarlijkse financiering en exploitatieresultaten van alle faculteiten is [openbaar beschikbaar via het internet](#).
4. Gedetailleerdere overzichten, waaronder de financiële situatie van afzonderlijke instituten, worden verstrekt aan en besproken door de financiële onderdeelcommissie(s) van de ondernemingsraad en de studentenraad.

---

<sup>8</sup> Zie <http://blog.codinghorror.com/the-multi-tasking-myth>.

5. Er is uitgebreide financiële documentatie [beschikbaar voor medewerkers](#). Deze documenten omvatten jaarverslagen van de afgelopen vijf jaar en financiële kwartaalverslagen van het lopende jaar. Tot slot is het strategisch plan 2015-2020 beschikbaar.
6. De huidige situatie binnen de Faculteit der Geesteswetenschappen laat zien hoe belangrijk het is dat het bestuur van de faculteit in een vroeg stadium informatie verstrekt aan de academische gemeenschap in het geval dat problemen ontstaan die betrekking hebben op de financiële houdbaarheid van primaire processen.

#### *Analyse*

1. Het huidige faculteitsbestuur streeft naar een zo groot mogelijke financiële transparantie. Een voorbeeld daarvan is de beschikbaarheid van alle relevante documentatie.
2. De financiële verslagen van afzonderlijke instituten zijn geïntegreerd in de faculteitsverslagen. Deze overzichten worden bilateraal gedeeld tussen het management van het instituut en het bestuur van de faculteit.
3. Op dit moment is niet duidelijk hoe de financiële situatie van de faculteit zal worden beïnvloed door de oprichting van nieuwe 'virtuele' UvA-VU-instituten.
4. In de visie van de werkgroep zijn er weinig mogelijkheden om iets te doen aan de financiële ondoorzichtigheid op faculteitsniveau. De gebruikte modellen en voorwaarden worden immers bestuurlijk op centraal niveau bepaald.

#### *Financiële transparantie: voorlopige aanbevelingen*

De werkgroep adviseert de instituten hun medewerkers actief op de hoogte te blijven houden van hun financiële situatie.

## **Thema 5. Samenwerking tussen de UvA en de VU**

#### *Observaties*

1. Zodra het kernteam van een virtuele afdeling zijn eindverslag uitbrengt, wordt een overgangsorganisatie met andere spelers en andere verantwoordelijkheden opgericht om te werken aan een 'gezamenlijk instituut'. Niet iedereen binnen de faculteit krijgt de gelegenheid om zich een oordeel te vormen over deze belangrijke fase in het proces.
2. Er bestaan aanzienlijke verschillen tussen kernteams en disciplines als het gaat om de raadpleging van hun achterban.
3. Het is voor de ondernemingsraad vaak moeilijk om advies uit te brengen over onderwerpen die nauw samenhangen met een bepaalde discipline.
4. Zoals hierboven vermeld, lijkt er te veel nadruk te liggen op juridische aspecten en procedures (bijvoorbeeld recht van advies vs. instemming).
5. Verschillende groepen binnen de faculteit hebben uiteenlopende ideeën over de vraag of de communicatie over de plannen tijdig en toereikend is en of de hele faculteit in voldoende mate wordt bereikt en gehoord.
6. Voor- en tegenstanders van nauwe samenwerking met de VU stellen dat de meerderheid van de gemeenschap hun standpunt steunt.
7. De opzet van het gezamenlijke instituut kan het financieel beheer van onderzoeksprogramma's en -middelen bemoeilijken.
8. Wanneer één eenheid meerdere financieringssystemen invoert die op verschillende grondbeginselen zijn gebaseerd, kan dat voor negatieve prikkels zorgen.

### *Analyse*

1. Het probleem van een ondernemingsraad die moet adviseren over discipline-specifieke zaken wordt nog verergerd door de toegenomen complexiteit van gezamenlijke instituten en het feit dat er twee ondernemingsraden bij betrokken zijn.
2. Er lijkt een conflictmodel in plaats van een consensusmodel ten grondslag te liggen aan de interactie tussen het bestuur en de vertegenwoordigende organen.
3. Het spreekt vanzelf – en is ook moeilijk te voorkomen – dat groepen die het niet met het door het management voorgestelde beleid eens zijn, vinden dat ze niet worden gehoord of geïnformeerd. Maar dit onderstreept juist dat het management van de faculteit zich moet inspannen om de communicatie te maximaliseren.
4. In de discussie over de pro's en contra's van samenwerking zijn veel argumenten gebaseerd op voorspellingen van toekomstige ontwikkelingen. Deze argumenten zijn vaak waardevol, maar kunnen nooit worden weerlegd. Anderzijds kan het argument dat de meerderheid van een gemeenschap voor of tegen een bepaald voorstel is, objectief op juistheid worden gecontroleerd.

### *Samenwerking tussen de UvA en de VU: voorlopige aanbevelingen*

1. Alle belanghebbenden, zowel studenten als medewerkers, binnen een instituut moeten over de plannen worden geïnformeerd en geraadpleegd wanneer deze worden ontwikkeld. De kernteams zullen verslag uitbrengen over de wijze waarop deze raadpleging is verlopen en over de gevolgen ervan.<sup>9</sup>
2. Voor alle (gezamenlijke) instituten moet een onderdeelcommissie worden ingesteld die door de medewerkers wordt gekozen en hen binnen dat instituut vertegenwoordigt tegenover de leiding van het gezamenlijke instituut.
3. Het bestuur en de ondernemingsraad moeten een cultuur van actieve consensusvorming voor de samenwerking tussen de UvA en de VU scheppen door bijvoorbeeld te bewerkstelligen dat het bestuur de ondernemingsraad in een vroeg stadium van de planningsfase raadpleegt en informeert.
4. Het effect van het faculteitscolloquium mag niet worden overschat: slechts een klein deel van de gemeenschap neemt eraan deel. Zorg ervoor dat plannen voor samenwerking tussen de onderzoeksafdelingen en onderwijsprogramma's van de UvA en de VU in detail worden besproken.
5. Verwerf een duidelijk inzicht in de mate van steun voor voorstellen over samenwerking door een betrouwbaar stelsysteem te organiseren. Het management van de faculteit moet rekening houden met de uitkomst, maar moet ook beseffen dat het welzijn van de faculteit zijn verantwoordelijkheid is, ongeacht de uitkomst van een stemming.
6. In een later stadium zal een gelegenheid voor een tweede beoordeling door de vertegenwoordigende organen worden ingebouwd op basis van het uitgewerkte gedetailleerde plan voor een specifiek gezamenlijk instituut. Tijdens deze fase is de goedkeuring of instemming van de ondernemingsraad vereist.

WG-GI 21-12-2015

---

<sup>9</sup> Een en ander is terug te zien in de brieven die de decaan heeft opgevraagd bij de drie kernteams die het dichtst bij de oprichting van gezamenlijke instituten zijn.