

HR Manifest 2026

# De toekomst van werken bij de Universiteit van Amsterdam

november 2022

# Colofon

## **Programmagroep**

Agneta Fischer | Decaan FMG  
Anne van de Graaf | Directeur Bedrijfsvoering FGW  
Bert Bakker | Universitair Hoofddocent FMG  
Carola Galjaard | Directeur dienst Administratief Centrum  
Cees Kleverlaan | Hoogleraar ACTA  
Christine Schellekens | Hoofd HR FNWI  
Frank Zuidam | Hoofd Academische Zaken  
Henk van den Bergh | Hoofd HR FEB  
Jacques Bos | Universitair Hoofddocent FGW  
Leontine de Klerk | Communicatie-adviseur  
Mariska Prins | HR Adviseur FdR  
Marlies de Roode | Adjunct-directeur ICTS  
Mirte Engelhard | Stagecoördinator Interfacultaire Lerarenopleiding  
Rasa Muller | PhD Nikhef/FNWI  
Stefan Mol | Universitair Docent FEB  
Yvonne Donders | Hoogleraar FdR

## **Afdeling HRM**

Anne Ruijter | Beleidsadviseur HRM  
Peter Boelsma | Beleidsadviseur HRM  
Robert Grem | Directeur HRM  
Marion van der Donk | Projectondersteuner HRM

## **Reframing Studio**

Beatrijs Voorneman | Reframer & projectleider  
Costanza Milano | Reframer  
Matthijs van Dijk | Master reframer (oprichter en Managing Partner Reframing Studio)  
Pepijn van Houdt | Reframer  
Willemijn Bins | Reframer

## **Vragen over dit manifest?**

Neem contact op met de afdeling HRM.

[Secr-PenO-bb@uva.nl](mailto:Secr-PenO-bb@uva.nl)

# Magneet voor talent

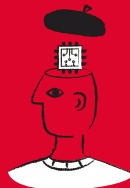
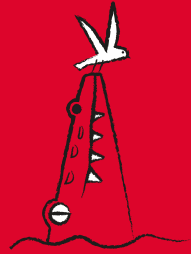
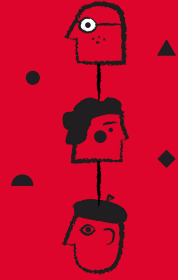
Het succes van de UvA valt of staat met onze medewerkers, met hun kennis, talenten en motivatie. Het zijn de mensen die het doen, met hun nieuwsgierigheid, lef en ambitie. Daar zijn we trots op en daar zijn we zuinig op. Talent aan ons binden gaat niet vanzelf. Wat helpt ons om een magneet voor talent te blijven? Wat is er de komende jaren nodig om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen in de samenleving en de wensen van (toekomstige) medewerkers?

In dit manifest van HR (Human Resources) staat de toekomst van werken bij de UvA centraal. We hebben met enthousiasme gevolgd hoe het manifest tot stand is gekomen. Een programmagroep van collega's uit de hele organisatie is ontwerpgericht aan de slag gegaan. Vernieuwend zoals het HR-manifest zelf. Door eerst een voorstelling te maken van de toekomst van werken bij de UvA -los van de bestaande situatie- konden waarden, ambities en perspectieven worden geformuleerd die van belang zijn voor de toekomst.

De medewerker en organisatie staan op de voorgrond in dit manifest. Het beschrijft nieuwe ontwikkelingen: meer dan voorheen hechten medewerkers aan autonomie, vertrouwen, ontwikkeling, ontplooiing, steun en kansen. Ze willen de ruimte om creatief te kunnen zijn, een basisvoorwaarde voor innovatie. Ze willen trots zijn deel uit te maken van de UvA-gemeenschap. Samenwerking wordt steeds belangrijker, in teams en ook tussen teams en faculteiten, om de breedte van onze disciplines te benutten in onderwijs en wetenschap. We willen een plek bieden waar mensen zelf verantwoordelijkheid nemen, nauw bij elkaar en de maatschappij betrokken zijn en kunnen excelleren. Een plek waar ruimte is voor individualiteit, authenticiteit en diversiteit.

Daarmee willen we de beste medewerkers aantrekken en aan ons blijven verbinden. Dit manifest geeft houvast bij het bestendigen, versterken en vernieuwen van ons werkgeverschap. We kijken ernaar uit om daar samen verder aan te werken.

Geert ten Dam, Peter-Paul Verbeek en Jan Lintsen  
College van Bestuur  
Universiteit van Amsterdam



# Introductie

**De UvA behoort in vrijwel al haar disciplines tot de wetenschappelijke top en ziet het als haar rol en verantwoordelijkheid om via onderwijs en onderzoek talenten op te leiden en bij te dragen aan de oplossing van complexe maatschappelijke vraagstukken.**

**We zien dat de wereld en daarmee de context van de Universiteit van Amsterdam in een hoog tempo verandert. Technologische ontwikkelingen creëren veel nieuwe mogelijkheden. Interdisciplinaire samenwerking en de democratisering van informatie leiden tot nieuwe interacties tussen de wetenschap en de samenleving. Tegelijkertijd zien we dat de betekenis van werk voor en daarmee de wensen en behoeften van medewerkers aan het veranderen is. Klassieke arbeidsverhoudingen maken plaats voor processen die voortdurend in beweging zijn.**

Al deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor het gedrag, de behoeften en de belangen van onze medewerkers. We leven in een fluïde wereld die veel mogelijkheden biedt, maar ook nieuwe dilemma's oproept. Om ook in de toekomst kwalitatief hoogwaardig onderwijs te garanderen en een wetenschappelijke voorhoedespeler te blijven, moeten we hierop anticiperen en samen met onze medewerkers invulling geven aan het werkgeverschap van de toekomst.

## **Ontwerptraject**

In het UvA instellingsplan 2021-2026 'Inspiring Generations' hebben we beschreven hoe de UvA haar positie wil versterken en uitbouwen. Onze medewerkers zijn, met al hun kennis, talenten en motivatie, het belangrijkste kapitaal van de UvA. In het instellingsplan geven we daarom veel aandacht aan thema's als talentontwikkeling, leiderschap, samenwerking en een veilig en gezond werkklimaat.

Om de ambities uit het instellingsplan te vertalen naar toekomstbestendig HR beleid, is vanuit de afdeling HRM een ontwerptraject gericht op de toekomst van werken bij de UvA gestart. In dit traject heeft een breed samengestelde programmagroep onderzocht:

1. hoe het werken bij de Universiteit van Amsterdam de komende jaren zal veranderen
2. welke uitdagingen en opgaven deze veranderingen met zich meebrengen
3. vanuit welke waarden geanticipeerd kan worden op de geschetste opgaven en veranderingen
4. hoe de UvA hier de komende jaren op moet anticiperen om ook in de toekomst een 'magneet voor talent' te zijn

## **HR Manifest: 9 ambities**

HR gaat over de individuele medewerker, de interacties tussen de mensen en over de inrichting van de organisatie. We benaderen HR in dit manifest daarom vanuit drie verschillende invalshoeken:

- het individu (het menselijk kapitaal)
- de groep (het sociaal kapitaal)
- de organisatie (het cultureel kapitaal)

Het hierboven beschreven traject heeft geleid tot het UvA HR Manifest 2026. In dit manifest presenteert de afdeling HRM in negen ambities hoe de UvA zich in de toekomst als werkgever wil manifesteren in relatie tot haar medewerkers. Deze ambities zullen de basis vormen van het HR beleid in de komende jaren en uitgewerkt worden in het HR Programma 2022-2026.

**Meer lezen over het ontwerptraject? [Download dan de procesbijlage.](#)**



**Individu**  
Menselijk kapitaal

# Individu menselijk kapitaal

Het succes van de UvA is gebaseerd op de kennis, talenten en vaardigheden van onze medewerkers. UvA-medewerkers zijn bevolgen en intrinsiek gemotiveerd. Wij zien het als onze taak alle medewerkers de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen en hun talenten in te zetten voor de universiteit.

Het wordt steeds moeilijker om nieuwe medewerkers aan te trekken. De arbeidsmarkt is krap en de concurrentie om talent neemt toe. We zien een verschuiving naar een situatie waarin mensen niet zozeer solliciteren bij een organisatie, maar organisaties solliciteren bij potentiële nieuwe medewerkers. De uitdaging ligt daarbij niet alleen in het benaderen en aantrekken van nieuwe medewerkers, maar zeker ook in het behouden van medewerkers die al in dienst zijn van de UvA. Dit betekent dat we medewerkers een warm welkom bieden en in hen blijven investeren gedurende hun hele loopbaan aan de UvA.

Tegelijkertijd zien we dat de betekenis van werk aan het veranderen is. Mensen werken gedurende hun loopbaan steeds vaker voor verschillende werkgevers en zijn in toenemende mate op zoek naar werkgegluk, vrijheid en

een baan met maatschappelijke verantwoordelijkheid. Medewerkers kiezen voor een organisatie die zowel aansluit bij hun talenten als bij hun persoonlijke wensen en waarden. Deze kunnen gedurende de loopbaan veranderen. Maatwerk wordt daarmee steeds belangrijker om talent aan te trekken en te behouden.

Ook de inhoud van het werk en de manier waarop we werken, is aan verandering onderhevig. Ontwikkelingen op het vlak van digitalisering en globalisering volgen elkaar razendsnel op waardoor nieuwe werkvormen mogelijk worden. Dit vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden van onze medewerkers.

Als zowel de inhoud als de context van het werk veranderen, is het belangrijk dat medewerkers in staat zijn mee te bewegen met deze ontwikkelingen en nieuwe kansen te benutten. Dit vraagt om investeringen in het aantrekken van talent en de ontwikkeling van onze medewerkers.

---

## Ambities

---

### 1 **We zijn in staat talent aan te trekken en vast te houden**

De UvA biedt een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving waarin medewerkers de ruimte voelen en krijgen om bij te dragen aan de oplossing van wetenschappelijke en maatschappelijke vraagstukken. We hebben daarbij oog voor de persoonlijke omstandigheden en ambities en houden rekening met zowel individuele als collectieve wensen en behoeften van onze medewerkers.

### 2 **We bieden toekomstperspectief aan al onze medewerkers**

Medewerkers hebben bij de UvA de ruimte en de mogelijkheden zich op persoonlijk en professioneel vlak te ontwikkelen en hun talenten te ontplooien. Door mobiliteit en flexibiliteit te faciliteren willen we talent behouden. We zijn daarbij transparant

over de loopbaanmogelijkheden binnen of buiten de UvA.

### 3 **We stimuleren en faciliteren persoonlijk leiderschap**

Medewerkers zijn zich bewust van hun talenten en hebben de mogelijkheid om regie te nemen over hun eigen ontwikkeling en loopbaan. In hun werk kijken zij verder dan het eigen team of expertisegebied. Zij nemen verantwoordelijkheid voor activiteiten en taken die bij hun functie of rol horen.



Groep  
Sociaal kapitaal



# Groep

## sociaal kapitaal

Werken doen we, in toenemende mate, samen. Er is daarom steeds meer aandacht is voor de ontwikkeling van de UvA-gemeenschap, het team en de interactie tussen mensen. Dit doet een beroep op de vaardigheid relaties op te bouwen en te onderhouden. Empathie, sensitiviteit en flexibiliteit zijn daarom essentiële kwaliteiten voor de medewerkers en leidinggevenden van de toekomst.

De complexiteit van maatschappelijke en wetenschappelijke vraagstukken vereisen in toenemende mate (interdisciplinaire) samenwerking. We zien daarom steeds meer specialisatie en differentiatie tussen medewerkers die in teamverband met elkaar samenwerken. Dit betekent dat we een omgeving moeten realiseren waarin ieders bijdrage wordt erkend en gewaardeerd.

We zien tegelijkertijd een groeiend bewustzijn van het belang en de waarde van diversiteit voor de universiteit. Wanneer we verschillende talenten en invalshoeken betekenisvol met elkaar weten te verbinden, versterkt dit de organisatie. Diversiteit kan echter ook gepaard gaan met onduidelijkheid en spanningen opleveren.

De uitdaging ligt in het realiseren van een organisatie waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich tegelijkertijd onderdeel van de UvA-gemeenschap voelen.

Daarbij realiseren we ons dat we door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen steeds meer van onszelf en elkaar (kunnen) vragen. We leven in een prestatiecultuur met de mogelijkheid overal en op elk moment te werken. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers onder druk komen te staan. Aandacht voor werkdruk en de werk-privébalans wordt daarom steeds belangrijker en vraagt om reflectie op de manier waarop wij met elkaar samenwerken.

Als we willen samenwerken en medewerkers gemotiveerd en inzetbaar willen houden, is een inclusief, veilig en gezond werkklimaat een belangrijke voorwaarde. Dit betekent dat we moeten investeren in coachend en verbindend leiderschap.

---

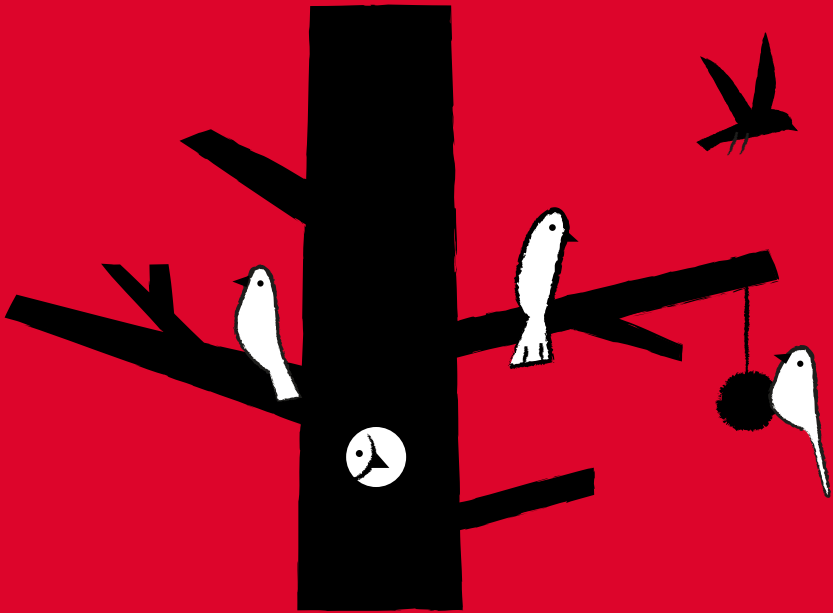
## Ambities

---

**4** **We zoeken de samenwerking op**  
Samenwerking is niet vanzelfsprekend, maar vergt tijd en aandacht. Dit vraagt om gelijkwaardigheid, wederzijds respect en sociale cohesie op elk niveau in de organisatie. We erkennen en waarderen ieders bijdrage aan de universitaire gemeenschap.

**5** **We omarmen de verschillen tussen onze medewerkers**  
De UvA streeft naar een divers medewerkersbestand waarin verschillende talenten en perspectieven op waarde worden geschat. Dit vraagt om een inclusieve werkomgeving, waarin er altijd ruimte is voor dialoog en iedereen elkaar respecteert, ook als we met elkaar van mening verschillen.

**6** **We realiseren een veilig en gezond werkklimaat**  
Werkdruk en werkstress gaan verder dan de individuele ervaring en zijn onlosmakelijk verbonden met het collectief. Een veilig en gezond werkklimaat is een voorwaarde om gemotiveerd en inzetbaar te blijven. Dit betekent dat de UvA oog heeft voor haar medewerkers en medewerkers oog hebben voor elkaar. Alleen samen kunnen we een veilig en gezond werkklimaat creëren en in stand te houden.



Organisatie  
Cultureel kapitaal

# Organisatie

## cultureel kapitaal

De UvA opereert binnen een brede maatschappelijke context waarin zij samenwerkt en concurreert met andere organisaties. Om hoogwaardig onderwijs en onderzoek te blijven verzorgen, moet de UvA anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen en snel en daadkrachtig kunnen handelen. Dit betekent dat we tijdig de kennis, talenten en vaardigheden ontwikkelen of in huis moeten halen om onze ambities te realiseren. Deze wendbaarheid en slagkracht heeft niet alleen impact op wat wij nodig hebben en vragen van onze medewerkers, maar ook op de wijze waarop wij de organisatie inrichten en omgaan met onze medewerkers.

De komende jaren zullen er steeds meer samenwerkingsverbanden ontstaan die over de grenzen van de organisatie heen gaan. Deze samenwerkingsverbanden gaan soms gepaard met nieuwe werkvormen, andere normen en waarden, en extra kwaliteitsstandaarden. Soms betekent dit meebewegen of aanpassen, maar in andere gevallen is het juist van belang om achter onze eigen normen te blijven staan.

Ook zien we een verandering in de relatie tussen de wetenschap en de samenleving. Zo wordt de wetenschap

steeds toegankelijker voor een breder publiek. Het maakt onze medewerkers tegelijkertijd ook kwetsbaar. Het vertrouwen in de wetenschap is steeds minder vanzelfsprekend en niet iedere medewerker kan zich als staande houden in dit nieuwe speelveld. Dit vraagt om adequate ondersteuning vanuit de organisatie.

Ten slotte zien we dat in de universitaire wereld de nadruk steeds meer op meetbare prestaties ligt en er weinig tolerantie is voor mislukkingen. Dit gaat gepaard met een toename aan activiteiten gericht op (externe) verantwoording en controle. Dit neemt steeds meer tijd en aandacht in beslag. Instrumenten en procedures bedoeld om de kwaliteit van het werk te bewaken en te bevorderen kunnen juist een averechts effect hebben.

Als onze medewerkers zich steeds meer buiten de muren van de universiteit begeven, is het belangrijk hen een duidelijke identiteit en een sterke thuisbasis te bieden. We bouwen daarom aan een UvA-gemeenschap waarin zij zich gewaardeerd voelen, steun ervaren en de ruimte krijgen om bij te dragen aan de doelen van de organisatie.

---

## Ambities

---

7

### We zijn een wendbare organisatie

We volgen maatschappelijke en wetenschappelijke veranderingen nauwgezet en weten hier slagvaardig op te anticiperen. Daarbij zorgen we tijdig voor een bij de strategische doelstellingen van de universiteit passende personeelsbezetting. Dit vraagt om een flexibele inrichting van onze organisatiestructuur. We zoeken naar synergie en kijken kritisch naar bestaande procedures en andere structurele barrières die samenwerking belemmeren.

8

### We gaan uit van vertrouwen

We vinden het belangrijk dat medewerkers eigenaarschap tonen in hun werk. We streven naar een gezonde balans tussen verantwoording en vertrouwen in de bekwaamheid, motivatie en integriteit van onze medewerkers. Dit betekent ook dat er ruimte is om fouten te maken en samen te leren van mislukkingen.

9

### We steunen onze medewerkers

We steunen onze medewerkers in het bijzonder wanneer zij zich als medewerker van de UvA op terreinen begeven waarbij er nieuwe eisen aan hen gesteld worden. We verwelkomen nieuwe ideeën en bieden ruimte voor creativiteit en (bottom-up) initiatief.

Vragen over dit manifest?

Neem contact op met de afdeling HRM.

[Secr-PenO-bb@uva.nl](mailto:Secr-PenO-bb@uva.nl)