

*Ex umbra in
solem educere*

Beleidsplan Human Resources 2015-2018

HUMAN RESOURCES BELEIDSPLAN ESL 2015-2018

1-4-2015

Ex umbra in solem educere

ESL Services, afdeling HR ESL
Angelique Anemaat, Henk Bolk
Versie 1.2

* Uit de schaduw in het zonlicht brengen, Desiderius Erasmus, Adagia, 1500 (1^e druk)

Human Resources Beleidsplan ESL 2015-2018

EX UMBRA IN SOLEM EDUCERE

Inhoud

INLEIDING	5
DEEL 1	6
HET PROFIEL VAN ESL	6
HET ONDERZOEK VAN ESL	6
Erasmus Graduate School of Law	7
Onderzoek 2015 - 2018	7
HET ONDERWIJS BIJ ESL	8
Bacheloropleidingen	8
Initiële masteropleidingen	8
Niet-initiële masteropleidingen	8
Onderwijsmodel	8
DE MEDEWERKERS VAN ESL	10
Leerstoelen	10
Typen leerstoelen	11
Gewone leerstoelen	12
Bijzondere leerstoelen	13
Vaste formatie en tijdelijke leerstoelen	15
Verhouding onderwijs / onderzoek	15
(Kern)competenties WP en OBP	16
Personeelsopbouw	16
HET LEIDINGGEVEN BIJ ESL	18
Algemeen	18
Besturing en bedrijfsvoering	18
De cultuur bij ESL	19
Organisatieontwikkeling ESL	19
DEEL 2	20
HUMAN RESOURCES BELEID	20
Inleiding	20
Hooglerarenbeleid	20
De rol van de hoogleraar	20
Samenstelling hooglerarenkorps	21
Criteria	22

Emeritaat.....	22
Loopbanen.....	23
Toelichting op de stappen in een wetenschappelijke loopbaan.....	24
UHD-tenure track Erasmus School of Law.....	25
Diversiteit in de wetenschap	26
Profielen	26
Toelichting op de stappen in een loopbaan als OBP-er	26
Loopbaanvervolg bij andere werkgevers (WP en OBP)	27
Wetenschappelijk docenten (tutoren)	28
Talentvolle student-assistenten.....	28
Resultaat en ontwikkeling	28
Opleiding en training	29
DEEL 3	30
HR-RANDVOORWAARDEN EN INSTRUMENTEN.....	30
Inleiding	30
Visie ESL op de HR-functie.....	30
HR-beheer.....	30
HR-advies.....	30
HR-Beleid	31
Werving en selectie.....	31
Wetenschappelijk personeel	32
Ondersteunend en beheerspersoneel.....	33
Resultaat- en Ontwikkelingscyclus	34
Talentenmanagement	35
Faciliteiten hoogleraren.....	36
Beloningen en gratificaties	36
Algemeen	36
Concreet.....	37
Opleiding	38
Bevorderingen	38
Mobiliteit van Werk naar Werk	39
IMPLEMENTATIEPLAN	40
Informatievoorziening over HR-beleid	40
Uitwerking HR-instrumentarium incl. implementatie	40
Onderhoud.....	41
BIJLAGEN	43
BIJLAGE: PROFIEL WETENSCHAPPELIJKE FUNCTIES.....	45
BIJLAGE: STRUCTUUR RAPPORT (BIJZONDERE) LEERSTOEL	55
BIJLAGE: ORGANISATIEONTWIKKELING ESL	57
Inleiding	57
De ontwikkeling van de organisatie op geleide ELC-programma en masterherziening	57
Transformatie secties: aandachtspunten.....	59
Formatie op 1 januari 2016	61
BIJLAGE: R&O-CYCLUS PROCESSHEMA.....	65

BIJLAGE: SECTIEVOORZITTERSCHAP67

INLEIDING

Het HR beleid van ESL wordt met dit beleidsplan 2015-2018 in lijn met de organisatieontwikkeling van de faculteit herijkt. Ambities van de faculteit ten aanzien van onderwijs en onderzoek worden gerealiseerd door een wetenschappelijke staf die optimaal toegerust en gekwalificeerd is om dat onderwijs te verzorgen en dat onderzoek uit te voeren. Tevens zal een professionele staf hen daarbij ondersteunen.

De toerusting en kwalificering van het wetenschappelijk personeel alsmede het ondersteunend en beheerspersoneel is gericht op de vraag of en hoe de medewerker in staat is een effectieve bijdrage te leveren aan de functie die ESL wil vervullen als academische organisatie en daarmee aan het profiel van ESL.

In dit beleidsplan schetsen wij in Deel 1 allereerst het *ESL-profiel* en we verdiepen dat door in te gaan op het onderzoek, het onderwijs en de medewerkers van ESL. Je zou dit ook het “huis” van ESL kunnen noemen. Door middel van human resources management (HRM) scheppen we voorwaarden waaronder en waarmee de medewerkers van ESL de profilering van ESL “dragen” en daaraan bijdragen.

We zetten in Deel 2 uiteen hoe we het (gewenste) profiel van ESL door middel van richtinggevend en voorwaardenscheppend *HR-beleid* verder vestigen, borgen en ontwikkelen. Dat wil zeggen aannamebeleid, loopbaanpaden, beoordelingscriteria voor functioneren dus incl. (voorzieningen voor) talenten en prestatie-indicatoren.

In Deel 3 werken wij de (*rand*)voorwaarden uit voor het HR-beleid en beschrijven wij het bijpassende instrumentarium.

Het beleidsplan is tot stand gekomen in een brede consultatie van zowel academische als ondersteunende staf. Het concept is voorgelegd aan sectievoorzitters en intensief met hen besproken. Het concept is onderwerp van gesprek geweest op het hooglerarenberaad van najaar 2014 en het is ter consultatie voorgelegd aan de andere stafafdelingen van ESL en aan het MT van ESL.

De strategische doelen van de EUR ten aanzien van HR, alsmede de op HR betrekking hebbende afspraken uit het convenant ESL – CvB, zijn in het beleidsplan geïntegreerd. Bij de EUR bestaande HR-procedures en -processen maken deel uit van het beleidsplan en van het hierin beschreven HR-instrumentarium en deze zijn waar dienstbaar aangescherpt en gespecificeerd. In dit beleidsplan worden tevens aandachtspunten opgepakt die naar voren kwamen uit het EUR-medewerkersonderzoek 2014.

Dit beleidsplan is een dynamisch document. Verscheidene onderdelen ervan zullen in de komende periode, onder meer door bredere consultaties met andere partijen op de campus, kunnen worden aangescherpt.

Met dit beleidsplan heeft de personeelsgeleding van de faculteitsraad van ESL op 31 maart ingestemd.

Van dit beleidsplan (Deel 1 en Deel 2) zal ook een Engelstalige versie worden gepubliceerd.

DEEL 1

HET PROFIEL VAN ESL¹

Het profiel van ESL is bepaald door de onderzoeksresultaten die ESL oplevert en door de juristen, fiscalisten en criminologen die ESL levert op de arbeidsmarkt. Wat kenmerkt zowel thematiek, inhoud als gekozen aanpak van de typische ESL-publicatie? Hoe herken je de ESL-jurist/fiscalist/criminoloog en waarin excelleert deze?

De Rotterdamse jurist/fiscalist/criminoloog is internationaal en breed gevormd, bedrijfsgericht, extern georiënteerd, analytisch vaardig en methodologisch stevig onderlegd. Hij/zij is in staat om ontwikkelingen op andere vakgebieden te integreren in het juridische domein. Hij/zij is een ondernemende jurist/fiscalist/criminoloog met uitstekende sociale, leidinggevende en advies-vaardigheden.

ESL concentreert zich qua onderzoek op de inzet van het recht bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken vanuit een interdisciplinaire² en (afhankelijk van het rechtsgebied) nationale danwel internationale benadering. Dat brengt kritische reflectie met zich op de functie van het recht in sociaal-maatschappelijke context, ten behoeve van het creëren en duurzaam beschermen van welvaart en welzijn.

ESL profileert zich in zowel onderzoek als onderwijs op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen (people, planet, profit).

Trefwoorden: Where law meets business / Law in social and economic context / Empirical legal studies. Interdisciplinariteit, internationalisering, valorisatie, externe oriëntatie. Ambitie, kwaliteit, gedrevenheid, talent, voorwaartsgericht.

Kernwaarden: wetenschappelijke kwaliteit, integriteit, professionaliteit, innovatie, ondernemerschap, samenwerking, gemeenschappelijkheid, gedeelde verantwoordelijkheid.

Afgeleid van bovenstaand ESL-profiel beschrijven wij navolgend het onderzoek, het onderwijs en de medewerkers van ESL. Het HR-beleid en de HR-praktijk van ESL zijn er op gericht om de organisatie en de medewerkers zo goed mogelijk te ondersteunen en sturen op het profiel van ESL. Dat profiel zelf zal zich zonder twijfel voortdurend verder ontwikkelen door de besprekingen die er over gevoerd zullen blijven worden.

HET ONDERZOEK VAN ESL

Het onderzoek van ESL kenmerkt zich door een sterke maatschappelijke en bedrijfsgerichte oriëntatie en vindt plaats in nauwe verbinding met de praktijk. Het onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Rode draad in het onderzoek is de functie van het recht in het creëren en beschermen van welzijn, veiligheid en rechtvaardigheid. Een interdisciplinaire en (afhankelijk van het rechtsgebied) nationale danwel internationale benadering staat daarbij centraal, waarbij tevens een verbinding wordt gemaakt met de stad en de regio. Methodisch profileert ESL zich met de ontwikkeling van *empirical legal studies*.

ESL-onderzoekers hebben een focus op wetenschappelijke publicaties in (internationale) gerefereerde tijdschriften en *conference papers (invited or selected by a transparent selection process)*. Daarnaast is er ruimte voor monografieën, *edited volumes* bij toonaangevende (internationale) uitge-

¹ Het in deze paragraaf opgenomen profiel van ESL is momenteel intensief onderwerp van gesprek en kan de komende maanden worden aangescherpt.

² Voor de definitie van "interdisciplinair" verwijzen wij naar de notitie van Wibren van der Burg, 2014.

vers en vakpublicaties gericht op professionals. Deze diversiteit in output karakteriseert het onderzoek van ESL. Kenmerkend voor het onderzoek is tevens de korte valorisatieketen: het onderzoek is vaak sterk verweven met de praktijk en heeft daardoor dikwijls én wetenschappelijke én maatschappelijke relevantie. Een groot deel van het onderzoek draagt bij aan het werk van beleidsmakers, bestuurders, wetgevers, rechters en bedrijven en biedt analyses en oplossingen voor vraagstukken waar zij zich mee geconfronteerd zien.

Iedere onderzoeker verricht - indien passend in zijn/haar taakopdracht en aanstelling - inspanningen om externe onderzoeksmiddelen te verwerven (NWO subsidies, fondsen in EU verband en contractonderzoek). Vanuit het EUR *Research Support Office* (RSO), de *ESL Grant Desk* en de afdeling *Finance* worden onderzoekers hierin ondersteund en gefaciliteerd.

ESL-onderzoekers hebben wetenschappelijke integriteit hoog in het vaandel staan. Zij verrichten hun wetenschappelijke arbeid volgens de principes van goed wetenschappelijk onderwijs en onderzoek (VSNU, 2012). Iedere onderzoeker onderschrijft de kernwaarden professionaliteit, *teamwork* en *fair play*, zoals deze in de integriteitscode van de EUR (2002) verwoord zijn (zie http://www.eur.nl/eur/corporate_publicaties/integriteitscode/).

Erasmus Graduate School of Law

De promovendi-opleiding wordt verzorgd door de *Erasmus Graduate School of Law* (EGSL). EGSL werft en selecteert nationaal en internationaal promovendi op basis van kwaliteit en biedt een gedegen wetenschappelijke promovendi-opleiding waarin nauw wordt samengewerkt met de vijf onderzoeksprogramma's van ESL.

Onderzoek 2015 - 2018

Voor 2018 heeft ESL doelstellingen geformuleerd die zijn vastgelegd in een convenant met het CvB (mei 2014). In dit beleidsplan volstaan wij met een verwijzing naar het convenant.

Op dit moment is het onderzoek georganiseerd in vijf onderzoeksprogramma's. ESL werkt aan verdere afstemming van de onderzoeksorganisatie op het profiel van ESL. Uitgangspunt is een stimulerende onderzoekomgeving waarin onderzoekers, binnen het profiel van ESL, een zo groot mogelijke ruimte hebben om vanuit hun drive, expertise en ervaring onderzoek te doen dat zowel wetenschappelijke als maatschappelijke impact heeft. De sturing op het onderzoek bij ESL zal in de toekomst meer op basis van kwaliteitscriteria en (gedeeltelijke) *merit based* financiering van de onderzoektijd verlopen. Ook het leerstoelen- en aannamebeleid spelen een rol middels expliciete aandacht voor de wijze waarop de kandidaat bijdragen zal leveren aan het uitdragen van het profiel van ESL.

Onderzoekers en onderzoeksgroepen worden gestimuleerd en gefaciliteerd om onderzoek te bundelen en gezamenlijk innovatieve onderzoeklijnen te exploreren. ESL investeert daartoe in prestatie, talent en samenwerking. Binnen ESL wordt samenwerking tussen secties nagestreefd, en ook samenwerking op de campus, in LDE-verband, internationaal en partnerships met private partijen worden nadrukkelijk aangemoedigd.

De eerstegeldstroommiddelen voor onderzoek staan in toenemende mate onder druk. ESL streeft naar een meer evenwichtige inkomstenmix uit 1^e-5^e geldstroom, in het bijzonder naar het verwerven van meer NWO- en EU-subsidies. Onderzoekers spannen zich in alle fasen van de carrière in om externe middelen te verwerven. In het talentenmanagement komt hier expliciet aandacht voor en ook de *Grant Desk* zal verder geprofessionaliseerd worden, waarbij aanvragers intensiever ondersteund kunnen worden in het opzetten van publiek-private partnerships, impact- en valorisatieaspecten, de inhoudelijke voorbereiding van aanvragen en het projectmanagement van gehonoreerde aanvragen.

Om financieel meer autonoom te worden, streeft EGSL naar een groter aandeel externe gefinancierde promotieplaatsen en oriënteert de graduate school zich op mogelijkheden van een PhD-opleiding voor betalende promovendi.

HET ONDERWIJS BIJ ESL

Erasmus School of Law (ESL) leidt studenten op tot juristen, fiscalisten en criminologen, die als ambitieuze denkers en doeners toegerust zijn voor juridische en wetenschappelijke functies op hoog niveau. Het didactisch uitgangspunt van ESL is *active academic learning*. De student moet actief studeren, de opleiding schept daartoe de voorwaarden.

ESL biedt vijftien door de NVAO geaccrediteerde opleidingen aan. Daartoe behoren drie bachelor- en twaalf masteropleidingen. Daarnaast verzorgen ESL en ESE gezamenlijk het *Mr. drs.-programma*. Dit is een combinatie van een volledige bachelor- en masteropleiding rechten (Rechtsgeleerdheid of Fiscaal recht) en economie.

Bacheloropleidingen

- Rechtsgeleerdheid
- Fiscaal recht
- Criminologie

Initiële masteropleidingen³

- Aansprakelijkheid en verzekering
- Arbeidsrecht
- Bedrijfsrecht
- Commercial Law (Engelstalig), met twee varianten:
 - Commercial and Company Law
 - Maritime and Transport Law
- Criminologie
- Financieel recht (met varianten voor juristen resp. niet-juristen en schakelaars)
- Fiscaal recht
- Recht van de gezondheidszorg
- Rechtsgeleerdheid, met zes varianten:
 - International and European Public Law (Engelstalig)
 - Privaatrecht
 - Staats- en bestuursrecht
 - Strafrecht
 - Generalistische variant
 - Deeltijdvariant
- Togamaster

Niet-initiële masteropleidingen⁴

- European Master in Law and Economics (Engelstalig)
- Arbitration and Business Law (Engelstalig)

Onderwijsmodel

Voor de bachelorfase is *active academic learning* uitgewerkt in de vorm van kleinschalig, probleemgestuurd leren (pgl), onder de naam *Erasmus Law College* (ELC). In ELC zijn alle didactische speer-

³ Initieel: door de overheid bekostigd (1^e geldstroom)

⁴ Niet initieel: niet door de overheid bekostigd, maar (doorgaans) door de collegegelden van deelnemers

punten van het EUR-programma Nominaal = Normaal begrepen, zoals activerend, kleinschalig onderwijs in de vorm van probleemgestuurd leren, één vak en toets per blok, een bindend studieadvies van 60 ects in het B1, 45 ects in het B2, beperking van het aantal herkansingen en compensatoir toetsen. ELC is gestart in 2012. Met ingang van studiejaar 2014 zijn de herziene bachelorprogramma's geheel ingevoerd.

ESL heeft in 2008 voor de laatste maal een grote herziening van de masterfase gerealiseerd. Sindsdien is het aanbod uitgebreid en zijn op onderdelen didactische vernieuwingen ingevoerd. ESL heeft in 2014 een herziening van de masterfase opgestart, die moet leiden tot het invoeren van nieuwe programma's in september 2015. Het doel is stroomlijning en modernisering van de curricula van de masteropleidingen, versterking van de internationale oriëntering, vernieuwend en (blijvend) kwalitatief hoogstaand masteronderwijs, alsmede verhoging van het studietempo.

Het onderwijs in de bachelorfase wordt ontwikkeld en gecoördineerd door in beginsel gepromoveerde docenten in de categorieën hoogleraar, UHD, UD en WD (docent niveau '1'). Ook verzorgen zij de toetsing resp. zijn daarvoor verantwoordelijk. In het didactisch model van ELC staat de *onderwijsgroep* centraal. De *onderwijsgroep* heeft als doel om studenten op actieve wijze kennis te laten verwerven, sociale vaardigheden bij te brengen, ervaring op te laten doen met onderzoek en om op gestructureerde wijze een probleem op te lossen. De onderwijsgroep heeft een kleine omvang (10 studenten) en staat onder leiding van een tutor. Het betreft hier voornamelijk jonge, niet-gepromoveerde, criminologen, fiscalisten en juristen (Docent niveau '4'). De tutores hebben een tijdelijk contract en vertrekken na afloop daarvan.

Het *hoorcollege*, dat door hoogleraren, UHD's, UD's en ook WD's (docent niveau '1') wordt gegeven, heeft primair als doel studenten te enthousiasmeren en motiveren. Het kan daarnaast dienen om overzicht te bieden en geeft de mogelijkheid moeilijke leerstukken nader te verduidelijken en persoonlijke ervaringen in relatie tot de leerstof te bespreken. Het hoorcollege is bovendien het platform om de praktijk te belichten met behulp van gastdocenten. In alle vormen ondersteunt het hoorcollege het werken van de student in de onderwijsgroep.

De *practicumgroep* heeft als doel studenten vaardigheden bij te brengen. Dit gebeurt door een mix van *docentintensief* onderwijs waarbij gebruikgemaakt wordt van ICT, waar nodig aangevuld met *docentintensief* onderwijs waarbij gebruikgemaakt wordt van 'live' practica.

Het onderwijs in de masterfase wordt aangeboden door in beginsel gepromoveerde⁵ docenten in de categorieën hoogleraar, UHD en UD, alsmede door WD's⁶. Ook verzorgen zij danwel zijn zij verantwoordelijk voor de toetsing. ESL zet in de masterherziening in op vormen van *active academic learning*, die aansluiten op zowel het pgl-systeem van ESL als op de vooropleiding van Nederlandse en buitenlandse zijinstromers.

⁵ Niet op alle rechtsgebieden c.q. voor alle vakken is dat overigens mogelijk.

⁶ De inschakeling van WD's is een streven, nog nader in te vullen in het verband van de master-herziening.

DE MEDEWERKERS VAN ESL

In dit hoofdstuk zetten we uiteen op welke wijze de gewenste profilering van ESL doorwerkt naar de medewerkers. Het accent ligt daarbij op het wetenschappelijk personeel en daarvan in het bijzonder de leerstoelhouder/hoogleraar, omdat deze groep qua profilering van de faculteit zowel qua onderwijs als qua onderzoek een hoofdrol vervult.

Leerstoelen

De procedure en richtlijnen voor het instellen of vestigen van leerstoelen en de bijbehorende benoemingsprocedures staan beschreven in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (2012) en de EUR brochure 'Leerstoelen en hoogleraren' (2011). Binnen het wettelijke kader en de EUR procedures, formuleert ESL haar eigen leerstoelenbeleid.

Uitgangspunt voor het leerstoelenbeleid van ESL is het aantrekken, behouden en stimuleren van talentvolle en bijzonder presterende wetenschappers, die gezichtsbepalend zijn binnen het eigen vakgebied, internationaal en interdisciplinair georiënteerd zijn en zich identificeren met het profiel van ESL.

ESL biedt een innovatieve onderwijsdidactiek en een inspirerend wetenschappelijk klimaat, waarin ruimte is om onderzoek, onderwijs, praktijk en samenleving met elkaar in verbinding te brengen, nieuwe onderzoekslijnen te exploreren en samenwerkingsverbanden aan te gaan. Bottom-up initiatief wordt gestimuleerd en ondersteund. Daar tegenover staat dat van iedere hoogleraar kwaliteit en flexibiliteit tot aan het emeritaat verwacht wordt.

Om verder te bouwen aan een gezichtsbepalend en onderscheidend Rotterdams ESL-profiel zullen nieuwe gewone leerstoelen bij voorkeur relatief breed gedefinieerd worden, met de mogelijkheid om de leerstoel voor een bepaalde duur een specifieke invulling te geven en/of meerdere leerstoelhouders op één leerstoel te benoemen. Bovendien wordt op deze wijze mobiliteit onder hoogleraren gefaciliteerd.

Binnen deze visie is er behoefte aan een transparant leerstoelenbeleid waarin categorieën leerstoelen gedefinieerd zijn en voor de verschillende typen leerstoelen heldere benoemingscriteria gelden.

In onderstaande paragraaf wordt nader ingegaan op de categorieën leerstoelen in relatie tot het profiel van ESL. De concrete uitwerking van de benoemingscriteria op de taakgebieden onderzoek, onderwijs, valorisatie en management geschiedt parallel aan opstelling van dit document. Naast publicatiecriteria worden op het terrein van onderzoek ook indicatoren gedefinieerd waarmee andere aspecten van onderzoekperformance gewogen worden zoals wervingskracht, PhD output, wetenschappelijke erkenning en maatschappelijke relevantie. Voor de verschillende type leerstoelen en aanstellingsomvang zullen accenten gelden of kan een specifieke weging van de indicatoren plaatsvinden.

Typen leerstoelen

In onderstaande tabel rubriceren we de bij ESL onderscheiden typen leerstoelen en hun kenmerken.

Typen	Gewone leerstoelen			Visiting professorship	Bijzondere leerstoelen	
	Reguliere leerstoel	Profilerings leerstoel Onderwijs	Profilerings leerstoel Onderzoek		Personeels-beleid leerstoel	Netwerk leerstoel
Kern/profiel	Kern of profiel Deelbenoemingen onder één leerstoel mogelijk	Profilerings	Profilerings	Profilerings	Profilerings	Profilerings
Vestigings-termijn	Onbepaald Tijdelijke benoeming leerstoelhouder mogelijk	Bepaald	Bepaald	Bepaald	Bepaald	Bepaald
Werving	Open	Open	Open, tenzij...	Open, tenzij...	Gesloten	Open/gesloten
Financiering	HL-formatieruimte (21 fte)		Facultaire middelen (additioneel) / onbezoldigd	Facultaire middelen/ door een derde/onbezoldigd		Facultaire middelen
Aanstelling bij	EUR	EUR	EUR	Buitenlandse universiteit	EUR Trustfonds	Bij voorkeur EUR
Omvang	Bij voorkeur substantiële omvang (≥ 0,6)	Bij voorkeur substantiële omvang (≥ 0,6)	Variabel	Variabel	= UHD aanstelling	0,2-0,4
Taakgebieden	Onderzoek, onderwijs, valorisatie en management (accenten mogelijk)	Primair: Onderwijs	Primair: Onderzoek	Primair: Onderzoek of onderwijs Internationale samenwerking	Onderzoek, onderwijs, valorisatie en management (accenten mogelijk)	Primair: valorisatie, verbinding ESL met partijen buiten de academie
Criteria	Gepromoveerd Voldoet aan kwalificatienormen van de vier taakgebieden Outstanding onderwijs- en onderzoeksperformance; relevante indicatoren leeropdracht ⁷	Gepromoveerd Zie EUR Criteria Onderwijshoogleraar Seniorkwalificatie onderwijs Onderwijsinnovatieprojecten Onderwijskundig onderzoek	Gepromoveerd Voldoet aan kwalificatienormen van de relevante taakgebieden Outstanding onderzoeksperformance relevante indicatoren leeropdracht	Gepromoveerd Voldoet aan kwalificatienormen van de relevante taakgebieden Outstanding onderzoeksperformance relevante indicatoren leeropdracht	Gepromoveerd Voldoet aan kwalificatienormen van de relevante taakgebieden Talent /outstanding onderzoeksperformance	Gepromoveerd Voldoet aan basisnorm onderzoek Gezichtsbepalend op relevante indicatoren leeropdracht

⁷ Performance indicatoren onderzoek in ontwikkeling

		Regiefunctieonderwijs onderzoekvereisten die algemeen voor het hooglerarschap gelden	onderwijsvereisten die algemeen voor het hooglerarschap gelden		relevante indicatoren leeropdracht	
--	--	---	--	--	------------------------------------	--

Bovenstaande indeling en de hiernavolgende uitwerking (incl. competenties) biedt een kader waarmee het bestuur besluiten op het gebied van profilering, hoogleraarformatie en de bezetting daarvan kan nemen.

De WHW kent twee typen leerstoelen: gewone en bijzondere leerstoelen.

Gewone leerstoelen

ESL kent de volgende typen gewone leerstoelen⁸:

- Reguliere leerstoel
- Profileringsleerstoel Onderwijs
- Profileringsleerstoel Onderzoek
- Visiting professorship

Reguliere leerstoel (kern of profiel)

De reguliere leerstoelen zijn opgenomen in het leerstoelenplan van de faculteit. In principe hebben de reguliere leerstoelen een omvang van $\geq 0,6$. Financiering geschiedt in principe vanwege de faculteit. Hoogleraren op een reguliere leerstoel worden aangesteld door de universiteit. Deze leerstoelhouders worden 'gewoon hoogleraren' genoemd.

De gewoon hoogleraren zijn, onverminderd de bevoegdheden van de decaan, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het hun toegewezen wetenschapsgebied (de leeropdracht) en voor de inhoud van het te geven onderwijs op dat gebied. De hoogleraar is verantwoordelijk voor het opdragen van de werkzaamheden en voor het functioneren van het personeel dat op het terrein van het door hem/haar bestreken wetenschapsgebied werkzaam is (*people management*, ontwikkeling van competenties, werkverdeling, output, mobiliteit, kwaliteit). In het faculteitsreglement is bepaald dat een gewoon hoogleraar voorzitter van een sectie of (vice) decaan van de faculteit kan zijn.⁹

Alleen kandidaten, die voldoen aan de kwalificatie-eisen van een gewoon hooglerarschap ('outstanding performance' op relevante indicatoren in onderzoek, seniorniveau onderwijs¹⁰ en managementcompetenties)¹¹, kunnen worden voorgedragen voor benoeming als gewoon hoogleraar.

We maken binnen de reguliere leerstoelen onderscheid tussen kernleerstoelen en profiellerstoelen:

Kernleerstoelen zijn leerstoelen die in het algemeen de basis van opleidingen Rechtsgeleerdheid, Fiscaal recht en Criminologie vormen.

Profiellerstoelen geven vanuit verschillende perspectieven invulling aan het ESL-profiel. Dit zijn leerstoelen binnen Rechtsgeleerdheid, Fiscaal recht en Criminologie, die vanuit een juridisch perspectief een thematische bijdrage leveren aan de ontmoeting van *law, business and society*, leerstoelen die een focus hebben op methodiekontwikkeling (*empirical legal studies*) of die een meer

⁸ De Sanders wisselleerstoel zal worden beëindigd.

⁹ Deze passage is ontleend aan ESE.

¹⁰ Seniorekwalificatie onderwijs (SKO) moet aangescherpt worden.

¹¹ Uitwerking van deze benoemingscriteria vindt momenteel plaats.

theoretische en ethische reflectie bieden op de functie van het recht in creëren en beschermen van welzijn, veiligheid en rechtvaardigheid.

Het onderscheid in kernleerstoel en profiellerstoel is in de praktijk meer een geleidelijke schaal dan een met een harde knip te maken onderscheid. In principe gelden ook dezelfde benoemingscriteria, specifieke indicatoren kunnen echter naar gelang de leeropdracht zwaarder wegen. Het onderscheid in kern-profiel is relevant voor een periodiek te maken afbakening welke leerstoelen ESL in de loop van de tijd wil continueren of (laten) instellen.

Profileringstoel Onderwijs

De hoogleraar op een profileringsleerstoel onderwijs vervult een zwaarwegende functie in het onderwijs. Hij is als *onderwijshoogleraar* voortrekker en autoriteit op het gebied van onderwijskwaliteit en –innovatie op het eigen vakgebied, maar initieert en ontwikkelt tevens onderwijsinnovaties op facultair niveau. Hij legt interfacultair verbanden tussen onderwijs en onderzoek, met als doel de kwaliteit van het onderwijs EUR-breed te verbeteren en het rendement EUR-breed te verhogen. De hoofdverantwoordelijkheid van deze leerstoel ligt op het terrein van onderwijs(verbetering) en voorts dient voldaan te worden aan de onderzoekvereisten die algemeen voor het hoglerarschap gelden. Benoeming is primair gebaseerd op het functioneren in een regiefunctie in het onderwijs, ook buiten zijn/haar vakgebied.

Profileringstoel Onderzoek

De hoogleraar op een profileringsleerstoel onderzoek wordt op persoonlijke titel benoemd vanwege uitzonderlijke onderzoekscapaciteiten. De leerstoel wordt gefinancierd door de faculteit (op basis van additionele middelen). De aanstelling als *onderzoekhoogleraar* kan zowel deeltijd als voltijd zijn. Kandidaten kwalificeren zich op de onderzoekcriteria als 'outstanding' en voldoen voorts aan de onderwijsvereisten die algemeen voor het hoglerarschap gelden.

Visiting professorship

In het kader van het internationaliseringsbeleid stimuleert en faciliteert ESL tijdelijke visiting professorships. Buitengewoon presterende buitenlandse hoogleraren kunnen via deze regeling tijdelijk als hoogleraar aan ESL werken. Het visiting professorship heeft veelal een focus op onderzoek, maar de hoogleraar kan eveneens specifieke taken in het onderwijs verrichten. De visiting professor kan tijdelijk promovendi (mede) begeleiden, cursussen voor Erasmus Graduate School of Law verzorgen, seminars verzorgen en bijwonen en/of participeren in een subsidieaanvraag of onderzoekproject. De kosten verbonden aan het visiting professorship worden door ESL of geheel of gedeeltelijk door een derde betaald. Zie verder [Regeling Visiting Professorship EUR](http://www.eur.nl/medewerkers/hr_beleid/werving_selectie_aanstelling/meer_informatie_bijzondere_personeelscategorieen/leerstoelen_hoogleraren/visiting_professorship/). (www.eur.nl/medewerkers/hr_beleid/werving_selectie_aanstelling/meer_informatie_bijzondere_personeelscategorieen/leerstoelen_hoogleraren/visiting_professorship/)

ESL heeft besloten visiting professorships meer aan te gaan moedigen.

Bijzondere leerstoelen

De vestiging van een bijzondere leerstoel wordt geregeld in artikel 9.53 van de WHW. De EUR kent de volgende typen bijzondere leerstoelen:

- Personeelsbeleidsleerstoel, gericht op persoonlijke ontwikkeling
- Netwerkleerstoel, gericht op ten goede laten komen van de ervaring en expertise van een buitengewoon presterende senior jurist/professional aan het onderwijs en/of onderzoek van ESL
- Ideëel vakgebied

- Ontwikkeling vakgebied

ESL heeft besloten de laatste twee soorten bijzondere leerstoelen niet te willen gebruiken. De lopende benoemingen op deze leerstoelen zullen blijven gelden.

Personeelsbeleidsleerstoel – UHD met baret

De bijzondere leerstoel in de categorie personeelsbeleid vormt een schakel in het personeelsbeleid van ESL en heeft qua formatieve opspanning een omvang van 0,0 fte. Deze leerstoelen zijn carrièrelaarstoelen, bedoeld voor (interne) jonge, uiterst getalenteerde medewerkers die een UHD-positie bekleden en werkzaam zijn op een vakgebied dat van grote betekenis is voor de faculteit. Zij worden op deze leerstoel in principe benoemd voor 4 jaar. De kandidaten komen in beginsel in aanmerking voor een benoeming tot (gewoon) hoogleraar doch zijn dat – bij gebrek aan hoogleraarformatie-ruimte - nog niet.

De termijn van de bevoegdverklaring tot vestiging alsmede de benoemingstermijn zijn persoonsgebonden. In beginsel wordt uitgegaan van de mogelijkheid om de benoeming te verlengen met 4 jaar, waarna in principe doorgroei zou moeten plaatsvinden naar een gewoon hoogleraarschap. Zodra de betreffende bijzonder hoogleraar een andere benoeming aanvaardt, zal de vestigingsbevoegdheid worden ingetrokken.

Bekostiging van de personeelsbeleidsleerstoel vindt plaats door de faculteit. Voor de benoeming wordt de reguliere (gesloten) procedure gevolgd. Het CvB verzoekt het Trustfonds EUR de leerstoel in te stellen.

Alleen kandidaten die voldoen aan alle kwalificatie-eisen van een gewoon hoogleraarschap (prestatie op onderzoekterrein, seniorkwalificatie onderwijs en managementkwalificatie) of aan de talenteisen kunnen worden voorgedragen voor benoeming als bijzonder hoogleraar op een personeelsbeleidsleerstoel.

Netwerk leerstoel

De netwerkleerstoel biedt de mogelijkheid om netwerken tot stand te brengen/in stand te houden met instanties buiten de academie, dan wel om personen met bijzondere praktijkkennis en acquisitietalent aan ESL te verbinden. De focus ligt op samenwerking en kennisuitwisseling tussen de derde organisatie en de universiteit, op maatschappelijke activiteiten (geven van lezingen, mediaoptreden, bijdragen aan maatschappelijk debat, etc.), op het verzorgen van academisch onderwijs met een duidelijke praktijkcomponent en/of op het verwerven van derde geldstroommiddelen voor onderwijs- en onderzoeksactiviteiten.

De kwalificatiecriteria wijken af van die van een gewoon hoogleraar. Waar de gewoon hoogleraar zich op alle taakvelden (onderzoek, valorisatie, onderwijs en management) kwalificeert, geldt dat de netwerkhogleraar zich kan kwalificeren op één van de taakvelden. Voor deze categorie leerstoel geldt dat ESL alleen gepromoveerde kandidaten voor benoeming voordraagt die aan de basisvereisten voor onderzoek voldoen, zich onderdeel van ESL als academie voelen en dit zichtbaar uitdragen.

Het College van Bestuur kan een rechtspersoon (RP) bevoegd verklaren bij de universiteit een bijzondere leerstoel te vestigen, nadat de decaan en het College van Decanen/College van Promoties hun goedkeuring verleend hebben. De RP draagt de kosten van het dienstverband met de bijzondere hoogleraar en draagt financieel bij aan de kosten van de aan de bijzondere leerstoel gekoppelde activiteiten, met name op onderzoeksgebied. ESL heeft dit geconcretiseerd door ten minste de

kosten van een vierjarig dienstverband van een promovendus op het onderhavige vakgebied te vragen aan de RP.

Bekostiging van de netwerkleerstoel vindt plaats door een derde instantie of er is sprake van een 0-aanstelling. De vestigende instantie is een rechtspersoon. Voor de benoeming kan een open of gesloten procedure gevolgd worden. De vestigings- en benoemingstermijn is persoonsgebonden alsmede verbonden aan de (wederzijdse) behoefte aan het in stand houden van de leerstoel. De leerstoelhouder wordt bij voorkeur bij de universiteit (ESL) aangesteld.

ESL bewaakt de balans van leerstoelen die vanuit de publieke sector en private middelen gefinancierd worden.

Vaste formatie en tijdelijke leerstoelen

ESL maakt een onderscheid in reguliere leerstoelen die tot de vaste formatie behoren (21 fte gefinancierd vanwege de eerste geldstroom, Leerstoelenplan 2012) en tijdelijke leerstoelen die voor een bepaalde duur gevestigd worden (veelal op basis van externe middelen).

De leerstoelen behorend tot de vaste formatie hebben bij voorkeur een substantiële omvang van tenminste 0,6 fte. Het is bij uitzondering mogelijk om meerdere leerstoelhouders op één leerstoel te benoemen. Tevens is het mogelijk om uit de vaste formatieruimte leerstoelhouders op tijdelijke basis te benoemen.

De vaste formatie omvat zowel kernleerstoelen als een aantal profielleerstoelen. Samen vormen de betreffende (21 fte) leerstoelhouders het hart van de academie. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het uitdragen van het Rotterdamse profiel en de wetenschappelijke identiteit van ESL, waarin een interdisciplinaire en internationale oriëntatie centraal staat. Deze leerstoelhouders hebben in principe zowel onderwijs- als onderzoektaken en zijn breed inzetbaar voor bestuurlijke en organisatorische taken.

De tijdelijke leerstoelen zijn profileringsleerstoelen. Deze leerstoelen hebben veelal een kleinere omvang en worden hoofdzakelijk uit additionele middelen of door derden gefinancierd. Deze leerstoelen kunnen een accent hebben op één van de taakvelden. Ook van tijdelijke leerstoelhouders wordt verwacht dat zij een interdisciplinaire en internationale benadering in onderwijs en onderzoek hanteren en naar rato bijdragen aan de ontwikkeling en de cohesie van de academie.

Het onderscheid in 'vast' en 'tijdelijk' is van belang om de financiële draagkracht van ESL als academie te kunnen blijven bewaken. Vaste formatie is formatie die vanuit rijksbijdrage bekostigd wordt. Tijdelijke leerstoelen worden bekostigd uit overige middelen. Binnen de schil van tijdelijke leerstoelen nemen de bijzondere leerstoelen in het kader van het personeelsbeleid een aparte plaats in (zie hieronder). Deze leerstoelen worden uit facultaire middelen gefinancierd.

Verhouding onderwijs / onderzoek

In theorie is de norm qua tijdbesteding, van alle UD/UHD/HL, aan onderwijs en onderzoek 60 : 40¹², waarbij de toekenning van onderzoektijd gefinancierd vanuit eerste geldstroombeleid afhankelijk is van behalen van de Sanderskwalificatie. Deze verhouding wordt doorgaans gebruikt als maatstaf en indicator voor de mate waarin de wetenschapper balans aanbrengt in zijn/haar twee hoofdtaken alsmede ter verantwoording van de bekostiging.

¹² Formeel is de verhouding 55 : 40 : 5 voor resp. onderwijs, onderzoek en management. In de praktijk is deze verhouding voor medewerkers met leidinggevende taken overigens heel anders. Zie het hoofdstuk "Het leidinggeven bij en van ESL".

Wij zijn ons er van bewust dat de gestelde verhouding in de praktijk niet meer kan zijn dan een globaal criterium, waarop geleverde inspanningen moeilijk qua tijdbesteding concreet kunnen worden beoordeeld. Daar waar concreet te leveren onderwijsinspanningen nog enigszins objectief gebaseerd kunnen worden op zaken als contact- en voorbereidingsuren, college-uren, aantal werkstukken, etc. leent de onderzoeksinspanning van een wetenschapper zich daartoe veel minder. Wanneer is deze daar immers wel of niet “op aan het werk”? Daar waar vanuit de werkgever een aanstelling van 38 uur is aangereikt om “het werk” te doen, laat wetenschappelijke arbeid zich moeilijk in termen van een werkweek uitdrukken.

De bij ESL als UD, UHD of HL aangestelde medewerker zal van de verhouding kunnen afwijken afhankelijk van a) de specifieke loopbaanfase van de medewerker, b) specifieke arbeidsmarktomstandigheden en c) het appel dat de organisatie doet op organisatorische taken die dienen te worden uitgevoerd. Voorts kan het zijn dat een medewerker in het licht van het profiel van de faculteit op óf onderwijs óf onderzoek óf organisatorisch vlak dusdanig presteert dat hem/haar gegund wordt daarin te excelleren ten koste van de ruimte die aan andere taken zou moeten worden gegeven.¹³

ESL wenst in de toekomst derhalve per individuele medewerker flexibel en dynamisch om te gaan met de norm 60:40¹⁴. De vice-decaan kent de onderzoekstijd toe. Vastlegging van voornemens hierover alsmede monitoring start in de arbeidsvoorwaarden-fase en eventueel structuurrapport/ontwikkelplan en geschiedt voorts in R&O-gesprekken en –verslagen, danwel in tussentijdse gesprekken (en desgewenst bijlagen bij de R&O-verslagen).

(Kern)competenties WP en OBP

Op de per medewerker voor ESL relevant geachte competenties dient de medewerker, WP en OBP, te excelleren. Hierop zal deze bij werving worden uitgezocht alsmede tijdens de loopbaan op worden (aan)gestuurd. Dat gebeurt bij uitstek in het dagelijkse contact tussen medewerker en leidinggevende en in ieder geval in de jaarlijkse R&O-gesprekken.

De algemene (organisatie)competenties zijn ESL-breed vastgesteld op “ondernemerschap” en “resultaatgerichtheid”. Separaat zijn deze en de andere (kern)competenties gedefinieerd.

Voor het wetenschappelijk personeel worden verder de (naast functie-specifieke) competenties “omgevingsgerichtheid”, “presenteren” en “overtuigingskracht” genoemd. Functie-specifieke competenties zijn uiteraard onderwijs- en onderzoekskwaliteit en voor (sectie- en onderzoek-)leidinggevenden “verbindend leiderschap”.

Bij het ondersteunend personeel zijn –naast de organisatie competenties- de verlangde algemene competenties “klantbetrokkenheid”, “plannen en organiseren” en eveneens “omgevingsgerichtheid”. Afhankelijk van de specifieke functie komt de professionaliteit en het kwaliteitsbewustzijn van de medewerker voorts tot uitdrukking in toegespitste competenties (zie verder deze link:

http://www.eur.nl/medewerkers/hr_beleid/loopbaanontwikkeling/resultaat_en_ontwikkelingsgesprekken/competenties/clusters_en_functiefamilies/)

Personeelsopbouw

Met de implementatie van de onderwijsherziening heeft ESL besloten dat de verhouding wetenschappelijk docenten - universitair (hoofd)docenten - hoogleraren verandert. Er komt een bredere

¹³ Punt van aandacht is de vraag of vaste aanstellingen mogelijk moeten zijn/blijven voor docenten (WD, UD én UHD) die hoofdzakelijk actief zijn in het onderwijs. In een enkel geval ongemotiveerd resp. met een 80:20- of zelfs 100:0-profiel en daarin tevens excelleren.

¹⁴ Wetend dat totaalgeteld voor ESL de verhouding vanwege de bekostigingssystematiek 60 : 40 dient te zijn

basis aan de onderkant van het functiehuis, met vooral op het onderwijs actieve en tijdelijk aangestelde tutoren (in de functie van wetenschappelijk docenten¹⁵). Een gelijktijdige versmalling qua onderwijsinzet aan de bovenkant van het functiehuis (nl. hoogleraren), althans qua vaste formatie, staat daar tegenover. De personeelsopbouw in termen van *onderwijsformatie* krijgt de vorm van een piramide.

Deze onderwijsformatie maakt het mogelijk dat medewerkers een meer op onderwijs en organisatorische taken gerichte loopbaan kunnen doormaken, die onder meer met zich zal brengen dat de medewerker, bijvoorbeeld als UD resp. UHD, een voor ESL waardevolle en rijke onderwijsverantwoordelijkheid heeft zonder dat daar een stap naar de UHD-functie resp. HL-functie op volgt.

Qua *onderzoekformatie* is sprake van een andere opbouw, nl. van een zandloper. Nieuwe aanstellingen op onderzoeksfuncties zullen vooral PhD-aanstellingen betreffen.¹⁶ Voor medewerkers die de nadruk in hun loopbaan wensen te leggen op onderzoek, geldt dat de functie van UD of UHD in het algemeen niet als eindfunctie moet worden gezien. Het perspectief is dat men zich in principe door zal kunnen ontwikkelen tot UHD resp. hoogleraar. Hierop wordt nader ingegaan in de paragraaf 'Loopbaan'. Uitgangspunt is dat indien de medewerker professorabel is, een benoeming tot hoogleraar binnen of buiten ESL kan worden gerealiseerd. Een en ander vraagt om specifieke aandacht voor de (verdere) door- of uitstroom van (beoogde) hoogleraren. Momenteel heeft ESL overigens reeds een relatief groot aantal hoogleraren waarvan een groot deel met een parttime aanstelling. Specifiek punt van aandacht vormt de bekostiging van deze personeelsopbouw, vanwege de hiervoor benodigde inzet van tweede en derde geldstroom voor onderzoek. Vanuit de vaste rijksbijdrage (vnl. gebaseerd op onderwijsinspanningen) komen er immers hiervoor onvoldoende middelen binnen.

Het personeel bij ESL is deels vast aangesteld en deels aangesteld op tijdelijke contracten. Daarnaast is sprake van inhuur van capaciteit op projectbasis. We treffen deze verschillende categorieën medewerkers aan op alle mogelijke functies en zowel in WP als OBP. Van elke medewerker (vast, tijdelijk en ingehuurd) wordt verwacht dat deze mobiel en flexibel (en dus duurzaam inzetbaar) is. Aanstellingen worden daartoe bij voorkeur qua taakveld of functiespecificatie zo breed mogelijk gelaten om de meervoudige inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Bij "typen leerstoelen" (pag. 18-19) is onderscheid gemaakt tussen vaste en tijdelijke formatie, waarbij werd aangegeven dat vaste formatie bekostigd wordt uit rijksbijdrage en tijdelijke formatie uit derde geldstroom. De scheidslijn tussen vaste en tijdelijke *aanstellingen* verloopt niet helemaal parallel met de wijze van bekostigen (zie ook "Loopbanen"). Echter, een vanuit loopbaanperspectief gewenste overzetting van een tijdelijke in een vaste aanstelling zal steeds vaker ook inhouden dat er sprake is van een verantwoordelijkheid om de verkregen vaste aanstelling blijvend te kunnen financieren. Dat vraagt doorlopende aandacht voor acquisitie, die in ieder geval in R&O-gesprekken zal worden geëvalueerd. Het is onder meer om deze reden dat ESL aandacht heeft voor ondernemende wetenschappers in een bedrijfsmatige academie.

De gebruikelijke mobiliteit is opwaarts of horizontaal en op het bespreekbaar zijn daarvan zal nadrukkelijker worden gestuurd (rol R&O-gesprekken, zie aldaar). Bij 'horizontaal' kan sprake zijn van inzetbaarheid op andere werkzaamheden dan de oorspronkelijke aanstelling of van een overstap naar werk elders. Met deze verwachting zet ESL het beleid uit dat er niet alleen van een flexibele *schil* sprake is doch ook van een flexibele *kern*. Gezien de voortdurende veranderingen in de organisatie zal van medewerkers regelmatig worden gevraagd om andere taken op zich te nemen dan waarvoor zij aanvankelijk werden aangesteld. Dit vergt van medewerkers een flexibele opstelling

¹⁵ Er zijn ook WD's om andere redenen dan de onderwijsherziening aangesteld bij ESL.

¹⁶ Niet per sé zullen PhD's na voltooiing van hun promotie in dienst bij ESL dienen te komen.

rond de inhoud van hun werk. Van elke medewerker wordt in principe verwacht dat deze bij een verblijf van vijf jaar op een bepaalde taak/rol de bereidheid heeft een overstap te maken (incl. rollen als sectievoorzitterschap, commissielidmaatschap, etc.) of in ieder geval heeft de medewerker hierover nagedacht en wordt dit bespreekbaar gemaakt. De implicatie zal zijn dat er sprake is van brede(re) leeropdrachten en dynamische(r) loopbanen, mede ingegeven door een (continue) heroriëntatie in het onderzoek alsmede op vorm en inhoud van het onderwijs. Uiteraard dient hierbij steeds de opgedane kennis en ervaring van medewerkers zorgvuldig te worden geborgd en overgedragen aan opvolgende functiehouders.

HET LEIDINGGEVEN BIJ ESL

Algemeen

Leidinggeven bij ESL betekent integrale verantwoordelijkheid voor (onder meer) de human resources van de faculteit. HRM is een taak van het lijnmanagement en dat is dan ook vastgelegd in het faculteitsreglement, hoofdstuk 3 artikel 22 (in de bijlagen bij dit Beleidsplan HR opgenomen). De afdeling HR ESL ondersteunt de leidinggevende hierbij conform de uitgangspunten die in dit beleidsplan in Deel 3 zijn omschreven.

Het hooglerarenberaad van april 2014 heeft kenmerkende eigenschappen van de leidinggevende van ESL geformuleerd. Hij/zij is een teamspeler die inspireert en ruimte geeft, voorspelbaar, toegankelijk, bereikbaar en aanwezig, betrokken, zichtbaar en aanspreekbaar. Hij/zij geeft zelf het goede voorbeeld, stimuleert de ontwikkeling van medewerkers, creëert kansen voor anderen en herkent en belooft samenwerking. Leidinggevend van ESL hebben een constructieve en coachende managementstijl, tonen belangstelling en motiveren hun mensen.

De verantwoordelijkheid met name van sectievoorzitters verdient bijzondere aandacht. Ofschoon, zoals elders aangegeven, de verhouding "onderwijs : onderzoek : management" formeel "55% : 40% : 5%" zou zijn, is dat voor deze groep leidinggevend absoluut niet het geval. Hun leidinggevende taak brengt een veel groter tijdbeslag met zich dan 5%. In het bijzonder zal de ondersteuning ook vanuit HR er op gericht moeten zijn hen in hun persoonlijke verantwoordelijkheid maximaal terzijde te staan en hen van gerichte professionalisering alsmede praktische managementrapportages te voorzien.

De uitvoering van de R&O-cyclus als onderdeel van de leidinggevende verantwoordelijkheden zal worden verbeterd, onder meer met het in Deel 1 van dit HR Beleidsplan uitgewerkte referentiekader incl. competenties.¹⁷ HR heeft haar rol op dit terrein in Deel 3 van het voorliggende HR Beleidsplan uitgewerkt.

Besturing en bedrijfsvoering

ESL wordt sinds enkele jaren qua bedrijfsvoering (aan)gestuurd vanuit een managementteam (MT) bestaande uit het bestuur (decaan en vice-decaan), de bestuurssecretaris en vijf stafmanagers (onderwijs, onderzoek, development, finance en HR). Daarnaast fungeren een dagelijks bestuur onderwijs (DBOW) en een dagelijks bestuur onderzoek (DBOZ). Tevens is er een informatiemanager om het informatiemanagement van de faculteit vorm te geven alsmede het zgn. 'demandmanagement' richting het University Support Center (USC) te ontwikkelen. De uiteenlopende besturingsorganen en de rollen die verschillende medewerkers in de besturing van de faculteit uitoefenen worden gereguleerd in het faculteitsreglement met bijbehorende beheersinstructie.

¹⁷ Zie de resultaten van het medewerkersonderzoek 2014

De ontwikkeling die de bedrijfsvoering van ESL in het algemeen doormaakt brengt een verdere professionalisering met zich mee op verscheidene aspecten. Onder meer heeft deze betrekking op procesbeschrijvingen en het kwaliteitsmanagement van het MT, het Dean's Office, de secretariaten, de financiële functie en ook de HR-functie. Met dit HR Beleidsplan geven wij daaraan voor wat betreft de HR-functie verder vorm.

De cultuur bij ESL

Een paar jaar geleden is de kanteling van een professionele bureaucratie naar een vraaggestuurde organisatie ingezet. Dit brengt met zich mee dat het bestuur van ESL *samen* met haar medewerkers haar koers uitzet. Hierbij hoort een bottom-up beleid in plaats van top-down. ESL is bezig met een 'trektocht' en niet met een 'georganiseerde reis'. Het doel is bekend, ESL zet haar koers uit, maar *along the way* kan de koers wijzigen omdat we tot de conclusie komen dat de weg naar het doel beter op een andere manier kan worden vervolgd. ESL is een lerende faculteit en draagt dat ook uit.

ESL zorgt voor een plezierige en veilige werkomgeving. Binnen deze omgeving werken medewerkers uit het WP van verschillende disciplines met elkaar samen en werken ze ook met het OBP samen en vice versa: ondernemende wetenschappers en nieuwsgierige ondersteuners. Ook buiten ESL werkt men met elkaar samen. Deze wisselwerking maakt dat zowel de medewerkers van elkaar vernemen wat men van elkaar nodig heeft om optimaal te kunnen presteren. De medewerkers denken met elkaar mee, leren van elkaar en blijven zich ontwikkelen. Er is sprake van wederzijdse belangen (partnership). Van belang hierbij is dat de medewerker niet alleen 'het wiel uitvindt' maar dit samen met anderen doet. Er is ruimte voor creativiteit en dit wordt ook gestimuleerd.

De medewerker is betrokken bij ESL en haar doelstellingen en neemt zijn verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling en zorgt dat hij inzetbaar en van waarde blijft voor de organisatie. Medewerkers spreken elkaar aan op gedrag als dat niet past binnen de ESL-cultuur en geven zelf het goede voorbeeld. Betrokkenheid is niet alleen terug te vinden in het werk van de ESL-medewerker maar ook in deelname aan bijeenkomsten die door ESL worden georganiseerd.

Uiteraard dienen alle medewerkers van de Erasmus Universiteit Rotterdam zich te houden aan de integriteitscode EUR. Kernwaarden zijn professionaliteit, teamwork en fairplay.

Organisatieontwikkeling ESL

De organisatieontwikkeling van ESL is een meerjarig proces dat onder meer is ingegeven door de onderwijsherziening. Deze voltrekt zich 'voortrollend' over meerdere jaren en met uiteenlopende consequenties op het terrein van human resources, en zowel qua structuur als cultuur. De samenstelling van het personeel verandert en uiteenlopende functies veranderen qua inhoud. In de bijlagen omschrijven we de daarbij geldende ontwikkelprincipes. Er is voor het organisatieontwikkelproces niet een aparte projectgroep aangewezen, de verantwoordelijkheid berust (ook in dit opzicht) bij de lijn.

De ontwikkeling van de organisatie voltrekt zich voorts onder de invloed van externe factoren. Uiteraard is er het beleid van het CvB en de EUR-strategy 2014-2018. Ook het wetenschappelijk 'bedrijf' als geheel verandert echter en de financieringsgrondslag alsmede het wetenschapsbeleid van de overheid ontwikkelen zich voortdurend.¹⁸

¹⁸ Zie Wetenschapsvisie 2025, KNAW november 2014.

DEEL 2

HUMAN RESOURCES BELEID

Inleiding

Het human resources management van ESL zal er zorg voor dragen dat eerdergenoemde kenmerkende eigenschappen en competenties van de ESL-medewerker

- a) bij selectie op het netvlies staan, opdat zorgvuldig degene wordt geworven en geselecteerd die optimaal voldoet of kan voldoen aan de verlangens die ESL ten aanzien van de medewerkers hanteert, zowel WP als OBP;
- b) bij aansturen, functioneren en beoordelen centraal staan en er daarmee toe leiden dat de medewerker tegen dit licht kan worden beoordeeld en gewaardeerd alsmede van advies kan worden gediend over de gewenste (verdere) ontwikkelrichting;
- c) door middel van een gerichte inzet van opleidings- en trainingsmiddelen kunnen worden ontwikkeld bij diegene die zich verder willen of moeten profileren resp. hun loopbaan gestalte willen geven.

De essentie van het HR-beleid van ESL is dat daarmee de talenten van al haar medewerkers de ruimte krijgen om hun vleugels uit te slaan. ESL wil zich vanuit overtuiging ten aanzien van goed werkgeverschap inspannen om medewerkers wendbaar, duurzaam inzetbaar en mobiel te houden. Daar waar medewerkers 'in hun missie zitten' moeten zij dat kunnen blijven. Daar waar risico's ontstaan voor vastlopen moeten die worden aangepakt. Dit brengt met zich dat de werkgever voortdurend oog heeft voor ontwikkelwensen en -mogelijkheden van medewerkers en tevens dat de medewerkers zich bewust zijn van hun ambities. Daar waar wij dan ook in dit beleidsplan spreken over mobiliteit en flexibiliteit is dat niet bedoeld als eis doch wel als een voortdurend aan te reiken perspectief.

Wij herhalen hier dat de *leidinggeevenden* van ESL de human resources managers zijn: bestuur, sectievoorzitters, programmaleiders, stafmanagers. Het in dit hoofdstuk beschreven beleid staat hen ten dienste bij het vormgeven van die verantwoordelijkheid en de afdeling HR ESL ondersteunt daarbij.

Wij formuleren in dit hoofdstuk achtereenvolgens het beleid ten aanzien van hoogleraren, loopbanen, de specifieke positie van tutoeren, de rol en betekenis van de R&O-cyclus alsmede de inzet van opleiding en training.

Hooglerarenbeleid

De rol van de hoogleraar

De rol van de hoogleraar in onderwijs en organisatie bij ESL verandert. Waar de hoogleraar in het verleden vanaf het eerste studiejaar optrad en, als boegbeeld van wetenschappelijke traditie en vernieuwing, vanaf het begin in de opleiding een gezichtsbepalende rol speelde is dat niet langer zo nadrukkelijk het geval. De hoogleraar is weliswaar als boegbeeld nog steeds betrokken bij en hoofdverantwoordelijk voor de ontwikkeling van het onderwijs en verscheidene hoogleraren geven ook in de bachelorfase hoorcolleges, maar er zijn geen werkgroepen meer in de bachelorfase waar de hoogleraar bij betrokken is en het begeleiden van de groepen studenten in de bachelorfase is in belangrijke mate aan wetenschappelijk docenten zonder onderzoektaak toebedeeld en de coördinatie van het onderwijs ligt in de meeste gevallen bij WD's, UD's en UHD's.

Dit impliceert dat de bijdrage van de hoogleraar als belangrijkste drager van de wetenschappelijke discipline en wetenschappelijke identiteit van ESL in directe zin explicieter naar voren komt in het onderwijs in de masterfase en in het onderzoek. En indirect via de (aansturing en coaching van de) andere wetenschappelijke medewerkers op zijn/haar vakgebied. Dit stelt de hoogleraar nog meer dan in het verleden centraal qua academisch en verbindend leiderschap alsmede organisatorisch vermogen. Reputatie komt immers tot stand op basis van individuele inhoudelijke kennis, gezaghebbende publicaties, inspiratie en individuele profilering, maar meer en meer *ook* op basis van onderzoekinspiratie, teaminspanningen, wetenschappelijke schoolvorming, onderzoekplan, onderzoekplanning, fondsenwerving en samenwerking.

In het licht van het profiel van ESL zullen de hoogleraren van ESL idealiter over focus en *outstanding performance* (moeten) beschikken om de *specifieke* ESL-jurist op de arbeidsmarkt af te leveren en om ESL-specifiek onderzoek te verrichten. Zie eerder bij "Het profiel van ESL": daar gaat ESL naar toe, daarom werken zij bij ESL en daarmee treden zij namens ESL naar buiten. Dit geldt uiteraard ook voor het andere wetenschappelijk personeel.

De hoogleraar speelt daarnaast verschillende rollen waarin uiteenlopende talenten van belang zijn, deels afhankelijk van de *loopbaanfase*: opbouwer, creatieveling, denker en intellectueel, samenbinder, bestuurder¹⁹, (a.s.) emeritus. In de loopbaan overigens niet (voor de eerstgenoemde rollen) noodzakelijk in die volgorde. Tevens kan per individu en ook afhankelijk van de loopbaanfase of andere omstandigheden de verhouding "onderwijs : onderzoek" anders liggen (zie eerder, bij "verhouding onderwijs: onderzoek"). Het hooglerarenbeleid zal er op gericht zijn om qua focus, rollen en talenten in de loop van de tijd een evenwichtige samenstelling en ontwikkeling van het hooglerarenkorps (en het overige WP) te verkrijgen.

Specifieke aandacht zal worden gegeven aan de arbeidssatisfactie van de hoogleraar (en de UHD). De toegenomen werkdruk vanwege organisatorische taken in combinatie met de hier aangegeven veranderende rol van de hoogleraar maken het noodzakelijk om alert te zijn. Hierop zal de komende periode gericht beleid worden geformuleerd en tevens zal worden onderzocht op welke wijze de werkdruk vanwege organisatorische taken kan worden verlicht.

Samenstelling hooglerarenkorps

Ook het leerstoelenplan (zie eerder) is richtinggevend voor de samenstelling en de ontwikkeling van het hooglerarenkorps. Welke leerstoelen alsmede welk profiel qua invulling daarvan vinden we tot het ESL-profiel behoren voor wat betreft onderwijs en onderzoek en welke zijn dat niet? Een dynamische herijking, dus voortdurende evaluatie daarvan spreekt voor zich. Wij zien hierbij een centrale en signalerende rol weggelegd voor DBOW en DBOZ.

Speelt de verhouding voltijders en deeltijders bij dit alles een rol? Het is uiteraard gewenst dat het hart van het hooglerarenkorps een *outstanding performance* levert. Van groter belang dan de omvang van een aanstelling is de persoonlijke bijdrage die betrokkene levert aan de reputatie en het profiel van ESL. Dat betekent dat ook van deeltijds aangestelde hoogleraren mag worden verwacht dat zij buitengewoon presteren en dat zij in hun optreden als hoogleraar nadrukkelijk het ESL-profiel uitdragen. De verwachtingen ten aanzien hiervan richting deeltijd hoogleraren zullen worden geëxpliciteerd en onder de aandacht gebracht.

¹⁹ Zie ook Willem van Boom, Hoogleraren: feiten, ambities en vragen. Oktober 2013.

Criteria

Het bovenstaande leidt tot de volgende criteria voor het beoordelen van hoogleraren en hun ontwikkeling en voor het faciliteren van hun loopbaan²⁰:

- beschikt de hoogleraar over hoogwaardig academisch leiderschap en organisatorisch vermogen;
- vervult de hoogleraar, gegeven zijn leerstoel, een kerntaak binnen het leerstoelenplan en is deze tevens aantoonbaar interdisciplinair georiënteerd;
- levert de hoogleraar qua onderwijs en onderzoek als autoriteit een substantiële en hoogwaardige bijdrage aan de reputatie van ESL en is deze in dat opzicht nadrukkelijk aanwezig en zichtbaar, blijkend uit de beoordeling van de inhoud van zijn/haar onderwijs/onderzoek, uit (inter)nationale zichtbaarheid, samenwerkingsprojecten, artikelen in peer-reviewed tijdschriften, meest invloedrijke publicaties inclusief het aantal citaties, sociale impact/valorisatie²¹;
- excelleert de hoogleraar, gegeven zijn/haar loopbaanfase (zie boven), vooral in de rol die hij/zij voor de overeengekomen periode geacht wordt uit te oefenen;
- participeert de hoogleraar actief en optimaal in de opleidings- en coachings-faciliteiten die ESL voor het hoger kader organiseert.

Tijdens de selectieprocedure zal een zgn. ontwikkelassessment (sterkte/zwakte analyse) van toepassing zijn. De genoemde competenties en indicatoren zullen bij werving- en selectieprocessen worden gehanteerd alsmede in R&O-gesprekken aan de orde komen, in loopbaanplanning, in een gericht opleidings- en trainingsaanbod alsmede in voorzieningen op het terrein van coaching. Niet alleen voor hoogleraren maar ook voor ander WP. Lijnmanagement (dus bestuur, sectievoorzitters) is voor de consequente toepassing verantwoordelijk. Termijnbewaking en verificatie van het nakomen van onderling gemaakte afspraken zijn een taak van de afdeling HR ESL.

Emeritaat

Met hoogleraren wordt (uiterlijk) vanaf vijf jaar voor hun pensioen de conversatie gestart over het laatste lustrum van hun aanstelling als hoogleraar. Zij zullen vanaf dat moment in de periode tot aan emeritaat vanuit het bestuur worden gecoacht bij het tijdig treffen van maatregelen ten behoeve van de borging en verankering van hun academische nalatenschap incl. netwerk.

Binnen de EUR bestaat voor elke medewerker die met pensioen of emeritaat gaat de mogelijkheid om gebruik te maken van de EUR-regeling "oud medewerker". Deze regeling voorziet in de volgende diensten: mailbox 500 mb, toegang tot de VPN dienst, toegang tot draadloos netwerk.

Een emeritus kan in aanmerking komen voor een gastvrijheidsovereenkomst (GVO) gedurende een jaar. Een verzoek hiertoe wordt door de sectievoorzitter aan de decaan gedaan, begeleid door een toelichting over het belang c.q. toegevoegde waarde van deze gastvrijheidsovereenkomst, zowel voor de emeritus als faculteit. Het belangrijkste criterium om voor een GVO in aanmerking te komen is dat de emeritus een wezenlijke (aantoonbare) bijdrage aan de academie heeft geleverd en blijft leveren. Indien een sectie een emeritus aan zich verbonden wil houden kan de periode van een GVO (onderbouwd) worden verlengd.

In het licht van de veranderende opvattingen rond doorwerken na de formele pensioengerechtigde leeftijd zal in de komende jaren hierover beleid worden ontwikkeld. In het bijzonder zal worden bekeken hoe van de inzet en reputatie van emeriti van de EUR of van andere universiteiten ook na hun pensioengerechtigde leeftijd voor ESL optimaal kan worden gebruik gemaakt.

²⁰ In toegespitste vorm ook toepasbaar bij werving en selectie.

²¹ Voorbeelden: editor van journal of book series, lid van editorial board, refereeing for scholarly journal, scientific awards.

Loopbanen

Het personeelsbeleid van ESL staat in het teken van het aantrekken van en ruim baan geven aan talent. Wie ambitieus is en goede tot uitstekende prestaties levert, krijgt alle ruimte om zich te ontplooien en gestalte te geven aan een interessante loopbaan.

De faculteit wil tegelijk een sleutelrol vervullen bij het faciliteren van volgende stap(pen) in de loopbanen van haar medewerkers, zowel WP als OBP. De essentie van vooral de wetenschappelijke loopbaan is dat deze zich in principe voltrekt bij uiteenlopende werkgevers en daarbij indien mogelijk een internationaal karakter kent²². Bij voorkeur zal bij het maken van stappen in de loopbaan nadrukkelijker dan nu de vraag aan de orde komen of de medewerker na bevordering omwille van de verdere persoonlijke ontwikkeling naar een andere universiteit zou willen overstappen.

Met de hierna beschreven uitgangspunten voor loopbanen/loopbaanpaden is nadrukkelijk geen keurslijf neergezet over een voorbestemde weg die alle medewerkers zouden moeten doorlopen of die altijd in acht genomen zou moeten worden. De formatie van ESL moet ruimte bieden voor aanstellingen die vanuit alternatieve routes in beeld komen, voor talenten die afwijkende loopbaanpaden bewandelen en voor niet van te voren bedachte opties.

Zoals reeds is aangegeven bij “personeelsopbouw” dient er enerzijds ruimte te bestaan om ‘onderwijstoppers’ zich (blijvend) op onderwijs en daarbij behorende organisatorische taken te kunnen laten concentreren zonder hen te forceren richting onderzoek of richting een hogere rang. Ook zullen coördinerende werkzaamheden veelal door UD’s (en UHD’s) worden uitgevoerd en zij dienen daar (gewaardeerde) ruimte voor te verkrijgen en daarbij desgewenst te worden gefaciliteerd in de vorm van training en opleiding.

Voor de loopbaan die zich primair op onderzoek richt dient ruimte te bestaan om meer dan 40% aan onderzoekstijd te besteden en is sprake van hoge eisen inzake output alsmede tweede en derde geldstroom. De medewerker die een dergelijke loopbaan inzet dient op zijn/haar beurt daarin te worden gefaciliteerd. Denk daarbij aan een tenuretrack en aan specifieke ondersteuning bij de verwerving van subsidies, beurzen, etc.

Onder verwijzing naar het profiel van ESL, gelden de volgende uitgangspunten bij het personeelsbeleid voor **wetenschappelijk personeel (WP)**:

1. wetenschappelijk talent krijgt bij ESL ruimte om zich te ontplooien; er is systematisch aandacht voor professionele en persoonlijke ontwikkeling van het wetenschappelijk personeel;
2. ESL hanteert bij loopbanen voor de vaste wetenschappelijke staf bij voorkeur het **ontwikkelingsbeginsel** in plaats van het formatiebeginsel;
3. succesvolle wetenschappelijke loopbanen bij ESL hebben in principe een internationale dimensie, tenzij het vakgebied dit niet toelaat;
4. succesvolle wetenschappelijke loopbanen bij ESL zijn gericht op functies bestaande uit een (maatwerk / flexibele) combinatie van onderwijs en onderzoek;
5. ESL is een aantrekkelijke werkgever voor vrouwen en mannen, en voor medewerkers uit diverse culturen en nationaliteiten;
6. ESL is continu geïnteresseerd/actief in het aantrekken van wetenschappelijk talent;
7. ESL is transparant over mogelijke loopbaanstappen, criteria en bevorderings- en beoordelingsprocedures;
8. bij onvoldoende perspectief op een succesvolle wetenschappelijke loopbaan binnen ESL is het zoeken naar andere uitdagingen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerker en ESL.

²² Dit is voor subsidieverwerving een vereiste

De volgende uitgangspunten bij het personeelsbeleid voor **ondersteunend en beheerspersoneel (OBP)** gelden:

1. ESL hanteert bij loopbanen voor de vaste ondersteunende staf in principe het **formatiebeginsel**²³ in plaats van het ontwikkelingsbeginsel, vanwege de wens (kosten van) overhead te beheersen. Dit staat de ontwikkeling van talenten niet in de weg, zij het dat opwaartse stappen in de loopbaan alleen mogelijk zijn indien er formatieruimte is. Die dient daarom niet alleen in de eigen organisatie gezocht te worden en afspraken met andere faculteiten en andere organisaties in de regio zijn daarbij gewenst.²⁴
2. ESL stimuleert dat medewerkers binnen een OBP-functie zich blijven ontwikkelen in het kader van verdieping en verbreding van vaardigheden en/of doorgroei door middel van plaatsing op verschillende functies binnen ESL en/of EUR en/of doorgroei van medewerkers op de niveaus binnen het huidige functieprofiel²⁵. Er wordt in aansluiting van de ambities van het USC naar “topsupport” gestreefd.
3. ESL is een aantrekkelijke werkgever voor vrouwen en mannen, en voor medewerkers uit diverse culturen en nationaliteiten;
4. ESL is transparant over mogelijke loopbaanstappen, criteria en bevorderings- en beoordelingsprocedures;
5. bij onvoldoende perspectief op een succesvolle loopbaan is het zoeken naar andere uitdagingen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de medewerker en ESL.

Toelichting op de stappen in een wetenschappelijke loopbaan

Na afronding van een masteropleiding start de wetenschappelijke loopbaan als tutor / wetenschappelijk docent danwel wetenschappelijk onderzoeker of promovendus. Tevens zijn er “zij-instromers” die eerst de beroepspraktijk ingingen.

Aan het doorstromen binnen de wetenschap ligt een promotie ten grondslag. Dit betekent dat bij wetenschappelijke docenten (WD) en onderzoekers (WO) die niet zijn gepromoveerd, in principe geen dienstverband voor onbepaalde tijd in het verschiet ligt.

Indien er binnen een WD functie echter sprake is van een substantieel deel aan onderzoekstijd en de betreffende medewerker ambieert een verdere wetenschappelijke carrière, dan zal worden gekeken of een dienstverband voor onbepaalde tijd kan worden aangeboden.

Voor de loopbaan van tutor / wetenschappelijk docent die onder de categorie high potential valt, wordt verwezen naar de paragraaf “Wetenschappelijk docenten (tutoren)”.

Het promotietraject wordt afgerond met een proefschrift en een doctorstitel. Indien is gebleken dat de promovendus talentvol is (bijvoorbeeld een cum laude promotie) of indien de promovendus zich tijdens een postdocperiode heeft bewezen op onderzoeksgebied, bestaat de mogelijkheid de promovendus met onderzoek-ambities al dan niet in competitie met anderen een UHD-tenure track aan te bieden. De promovendus wordt dan aangesteld als Universitair Docent (UD) in de UHD-tenure track van ESL (verder te noemen UHD-tenure track) met het eerstvolgende doel om universitair hoofddocent/bijzonder hoogleraar (UHD) te worden.

²³ Dat wil zeggen dat de beschikbare formatie (van ondersteunende staf), die bepaald wordt door de begroting, het raamwerk vormt voor de mogelijkheden voor bevordering van medewerkers

²⁴ Zie elders voor het project dat op dit terrein is gestart.

²⁵ De “stoel” van de functie blijft dan ongewijzigd, doch de functiehouder kan op basis van gebleken kwaliteiten doorgroeien qua niveau, bijv. van secretaresse 2 naar secretaresse 1

UHD-tenure track Erasmus School of Law

De UHD-tenure track is bedoeld om talentvolle wetenschappers binnen een bepaalde periode via een gericht ontwikkelingstraject optimale kansen te bieden om zich te ontwikkelen tot UHD. De talentvolle wetenschapper wordt tijdelijk aangesteld als UD. Dit is een aanloopfunctie; de eerstvolgende functie is (een vaste aanstelling als) UHD.

Voor UD's met onderzoekambities en –talenten zal in het algemeen sprake zijn van een tenure track. Hierbij is van belang dat het carrière-pad van de medewerker onderwerp van gesprek is tussen de medewerker en leidinggevende waarbij de wens van beide partijen reëel en uitvoerbaar dient te zijn. Indien de medewerker zich bij uitstek kwalificeert op terrein van onderwijs kan sprake zijn van behoud van de functie van UD, met bijbehorende faciliteiten (anders dan een tenure track). Voorwaarde daarbij is dat de UD op het gebied van onderwijs en organisatorische taken uitstekend functioneert. Voorwaarde is tevens dat deze UD voldoende output aan onderzoekresultaten levert gereleateerd aan de onderzoekomvang van de aanstelling. In andere gevallen zal een proces van extern gerichte mobiliteit worden ingezet (zie bij Randvoorwaarden en Instrumenten).

Door de beoogde UHD wordt als onderdeel van het overeengekomen tenure track een ontwikkelplan inclusief onderzoeksplan opgesteld. Het ontwikkelplan kent momenten waarop kritische beoordelingen plaatsvinden alsmede een intensieve begeleiding. Er volgen onder andere jaarlijks hierop toegespitste resultaat- en ontwikkelgesprekken, waarbij een inschatting wordt gemaakt van het potentieel van de medewerker en zijn ambitie om in de wetenschap zijn carrière op te bouwen en door te groeien tot UHD. De medewerker maakt zelf ook regelmatig de balans op ten aanzien van de eigen ambitie en loopbaanplannen.

Indien een wetenschappelijk talent op een tenure track wordt aangesteld geschiedt dat voor een periode van maximaal zes jaar als UD. Het dienstverband wordt opgesplitst in twee perioden: een periode van (max.) twee of drie jaar met een aansluitende periode van (max.) vier of drie jaar²⁶. Binnen de eerste periode wordt bezien of bij de medewerker voldoende UHD potentie aanwezig is.²⁷ Indien dit niet het geval is dan volgt een tussentijds einde dienstverband ('objectieve redenen') en krijgt de medewerker uiterlijk tot afloop van zijn tijdelijk dienstverband de gelegenheid om zaken af te wikkelen en elders werk te vinden. Dit wordt aangeduid als het eerste 'grow or go moment'. Bij voorkeur ook op eerdere momenten maar in ieder geval een half jaar voor afloop van het tijdelijk dienstverband volgt wederom een formeel toetsmoment waarbij wordt besloten of de medewerker UHD-waardig is. Wanneer dit zo is volgt aansluitend op de tijdelijke periode in principe een dienstverband voor onbepaalde tijd en een bevordering tot UHD.

Een benoeming als UHD heeft in de meeste gevallen in zich dat de medewerker daarmee een traject richting hoogleraarschap inzet/voortzet. Dat wil zeggen middels een volgend tenure track 'plus'. De processtappen en arbeidsvoorwaarden van een dergelijk spoor zullen worden ontwikkeld. Uitgangspunt is dat indien de medewerker professorabel is, een benoeming tot hoogleraar binnen of buiten ESL kan worden gerealiseerd. Een en ander vraagt om specifieke aandacht voor de (verdere) door- of uitstroom van (beoogde) hoogleraren. Tevens dient er zorgvuldig HR-beleid te zijn richting medewerkers die wel het tenure track naar UHD-schap met succes doorliepen doch (uiteindelijk) niet kwalificeren voor hoogleraarschap. Het kan degelijk gaan om gewaardeerde medewerkers die de faculteit wil behouden en/of waarmee mogelijkheden voor horizontale mobiliteit en meervoudige / duurzame inzetbaarheid vanuit de functie van UHD zullen worden vormgegeven.

Dit beleid en specifieke functie-eigenschappen (tenure track "plus") zullen verder worden uitgewerkt. Hiervoor zal een projectgroep bij elkaar worden gebracht, bij voorkeur bestaande uit een hoogleraar,

²⁶ Evt. termijn afstemmen op de termijn van het toegekende subsidietraject.

²⁷ Dit gebeurt onder meer met een geschiktheids- en ontwikkelassessment waarin onder meer de management-capaciteiten worden getest.

een universitair hoofddocent, een universitair docent, een onderzoekbeleidsmedewerker, een onderwijsbeleidsmedewerker en een HR-medewerker.

Diversiteit in de wetenschap

ESL streeft naar een divers samengesteld personeelsbestand op alle functieniveaus. Onderdeel van dit streven is het benoemen van vrouwelijk talent in de hogere wetenschappelijke functies, te weten in de hoogleraar- en universitair hoofddocentenfuncties. ESL heeft zich ten doel gesteld dat in het jaar 2018 het aandeel van vrouwen bij nieuwe aanstellingen voor hoogleraren en voor universitair hoofddocenten minimaal 50% moet zijn. Vandaar dat ESL deelname van vrouwen aan het tenure-track programma stimuleert en zoveel mogelijk faciliteert. Daarnaast stimuleert ESL instroom van allochtone medewerkers in een wetenschappelijke functie.

Profielen

In de bijlage is het profiel opgenomen per functie (promovendus, universitair docent, universitair hoofddocent en (bijzonder) hoogleraar):

- doel van de functie
- vereisten van de functie
- instroom/doorstroom/uitstroom

Toelichting op de stappen in een loopbaan als OBP-er

De EUR is in het kader van talentmanagement loopbaanpaden voor OBP aan het ontwikkelen. ESL heeft voornemens ten aanzien van het concreet inzetten daarvan. ESL heeft de ambitie uitgesproken om niet alleen loopbaanpaden te ontwikkelen in het kader van talentmanagement, maar om breder beleid te ontwikkelen ten aanzien van mobiliteit van ondersteunend personeel tussen faculteiten en tussen universiteiten in het algemeen. Motief daarvoor is niet alleen talentontwikkeling, maar ook het vergroten van de duurzame en flexibele inzetbaarheid van medewerkers en het vanuit verantwoord werkgeverschap managen en accommoderen van medewerkers in de flexibele schil. Additioneel motief is faciliteiten te scheppen waarmee medewerkers ten behoeve van situationele arbeidsongeschiktheid of herplaatsing kunnen worden ingezet.

Van medewerkers in ondersteunde functies en in vaste dienst, wordt verwacht dat ze zich blijven ontwikkelen. In de jaarlijkse R&O-gesprekken wordt de ontwikkeling besproken en geëvalueerd. Uitgangspunt is dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn inzetbaarheid en ontwikkeling.

Het tijdelijk dienstverband van een nieuw in dienst te treden OBP-medewerker is maximaal drie jaren²⁸. Bij de aanvang van het dienstverband wordt een scheiding aangebracht tussen de functie en de grond van de aanstelling. Dat houdt in dat het dienstverband wordt aangegaan voor (of met uitzicht op) onbepaalde tijd, maar dat men voor vijf jaar in een functie wordt aangesteld. Uiterlijk na vier jaar (bij voorkeur eerder) zal een loopbaanvervolggesprek worden gehouden. Daarin wordt samen met de medewerker bekeken:

- of de loopbaan bij een andere afdeling van ESL zal kunnen worden voortgezet
- of de loopbaan binnen dezelfde afdeling van ESL maar in een andere functie/niveau zal kunnen worden voortgezet
- of de loopbaan wellicht bij een ander organisatieonderdeel van de EUR dient te worden voortgezet of de loopbaan beter buiten de EUR kan worden voortgezet
- of de loopbaan in de huidige functie het best kan worden voortgezet.

²⁸ Indien sprake is van tijdelijke, extern gefinancierde, middelen kan het tijdelijk dienstverband maximaal vier jaren zijn.

Ook hierbij geldt als uitgangspunt dat de medewerker zelf mede verantwoordelijk is voor zijn inzetbaarheid en ontwikkeling, waarbij ESL de medewerker zal faciliteren. Afspraken worden vastgelegd in de R&O-verslagen en regelmatig geëvalueerd.

Eveneens wordt per team van ESL-Services en voor de capgroepsecretariaten een opleidingsplan gemaakt, dat wordt uitgewerkt per individuele medewerker. Doel is dat elk team en elke medewerker bijdraagt aan de doelstellingen van de faculteit.

Om te komen tot “topsupport” zal meer dan ooit er voor moeten worden gezorgd dat de juiste medewerker op de juiste plek zit. Meer mobiliteit zal bijdragen aan verbetering in de dienstverlening, leidt tot meer onderscheidend talent, een betere kwaliteit en hogere productiviteit. Voor de medewerker levert het blijvend, uitdagend en meer afwisselend werk op, een verhoging van arbeidssatisfactie alsmede meerwaarde op de arbeidsmarkt.

Een veronderstelde loopbaan binnen de ondersteunende functies is niet zoals bij de wetenschappelijke functies vooraf –vanaf start aanstelling- vast te leggen. Een wetenschappelijke carrière is veelal vooraf vast te leggen, bijvoorbeeld promovendus → universitair docent → universitair hoofddocent → (bijzonder) hoogleraar binnen EUR of extern. Deze doorstroom is mogelijk omdat wordt uitgegaan van het ontwikkelingsbeginsel.

Bij loopbaanpaden van medewerkers in ondersteunende functies, zal het loopbaanpad daarom meestal maatwerk zijn. Uitgangspunt is dat men zijn/haar loopbaanwens kenbaar maakt en dat de wens reëel en uitvoerbaar is. Gezamenlijk (medewerker, leidinggevende, HR-medewerker) wordt gekeken naar mogelijkheden om deze wens in te vullen binnen of buiten ESL of de EUR.

Loopbaanvervolg bij andere werkgevers (WP en OBP)

Naast het hierboven beschreven beleid ten aanzien van loopbanen die medewerkers bij ESL en EUR doorlopen, zullen we expliciet beleid en concrete afspraken met derde-partijen formuleren ten aanzien van de vormgeving van loopbanen van ESL/EUR naar andere werkgevers (en vice versa). ESL is zich er terdege van bewust dat de medewerker het verdient om vleugels uit te slaan en zich te laten inspireren in andere werkomgevingen. Met het hebben van een vaste aanstelling is met andere woorden geen ‘recht’ ontstaan (noch voor de werkgever, noch voor de werknemer) om (de medewerker) langdurig stil te (laten) staan op één en dezelfde functie of taak.

Wij noteren een pleidooi om het tot beleid te maken dat een gepromoveerde medewerker de loopbaan als UD in principe standaard bij een andere universiteit zou moeten vervolgen om daarna eventueel weer naar ESL terug te kunnen keren. Ook bij stappen verderop in de loopbaan zou nadrukkelijker dan nu de vraag aan de orde moeten komen of de medewerker na bevordering omwille van de verdere persoonlijke ontwikkeling beter naar een andere universiteit zou kunnen overstappen.

De high potential hoogleraar verdient het naar een andere goede universiteit in het buitenland te kunnen overstappen en hij/zij zal daar vanuit ESL in gefaciliteerd worden. De als WD/tutor aangestelde medewerker verdient het om tijdens zijn/haar werk bij ESL te worden gefaciliteerd om een volgende stap naar het juridisch onderwijs of de juridische praktijk te kunnen zetten. De als OBP aangestelde medewerker faciliteren we met een loopbaan in LDE-verband of breder. Etc.

Over het bovenstaande is inmiddels een apart project opgezet. Met de start van een daarbij fulltime betrokken trainee (CvB-programma “Rotterdam Talent 4 Erasmus”) zullen, met begeleiding en coaching vanuit ESL, voor de EUR als geheel faciliteiten en onderlinge afspraken voor loopbaanpaden in breder verband worden uitgewerkt en geïmplementeerd.

Wetenschappelijk docenten (tutores)²⁹

Binnen ESL wordt sinds 2012 een nieuwe groep wetenschappelijk docenten aangetrokken met een specifieke signatuur. Het betreft de medewerkers die als tutor een hoofdrol vervullen in het nieuwe onderwijssysteem. Zij hebben niet ook een onderzoekstaak in de faculteit. Wel voeren zij additionele taken uit waaronder het nakijken van tentamens (onder supervisie) alsmede coördinerende werkzaamheden.

Vanwege het bijzondere karakter van deze groep medewerkers wordt geen vast dienstverband geboden, omdat aan een vast dienstverband voor wetenschappelijk personeel immers ook een onderzoekstaak en specifieke verwachtingen met betrekking tot het loopbaanverloop verbonden zijn. Na de bij CAO bepaalde periode van maximaal twee verlengingen resp. een aanstellingsperiode van in totaal maximaal 6 jaar (per 1 juli 2016: 4 jaar) zullen deze medewerkers hun loopbaan elders vervolgen. Mocht er sprake zijn van een high potential met onderzoekambities, dan bestaat de mogelijkheid bij ESL in dienst te komen (indien er vacatureruimte is dan wel kan worden gecreëerd), doch daaraan zal doorgaans de voorwaarde zijn verbonden dat de medewerker externe middelen verwerft voor een promotietraject en dit afsluit met een doctoraat.³⁰ Zulks is immers onverbreekbaar verbonden aan de (verdere) wetenschappelijke loopbaan (zie bij "Loopbanen").

Het specifieke HR-beleid ten aanzien van deze doelgroep bestaat eruit dat de medewerker bij binnenkomst en op voorhand gemeld wordt hoe het verloop van de (tijdelijke) aanstelling zal zijn en dat na het eerste jaar van de aanstelling een specifiek pakket aan arbeidsvoorwaarden wordt geboden waarmee zij hun aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt (verder) kunnen vergroten. Ook worden tijdens het laatste jaar van de aanstelling mobiliteitsdiensten (outplacement) aangeboden (zie bij "Mobiliteit van werk naar werk").

De secundaire arbeidsvoorwaarden voor tutores bestaan uit een traject, afhankelijk van de persoonlijke voorkeur, dat voorbereidt op een toekomst in het onderwijs, een toekomst in het onderzoek dan wel een toekomst in de beroepspraktijk als jurist. Hiermee kunnen tutores na afronding van hun aanstelling niet alleen melden "dit is de kern geweest van mijn werk als tutor", maar ook "die en die ervaring, kennis, kwalificaties c.q. vaardigheden heb ik terwijl ik werkzaam was als tutor óók verworven".

Talented student-assistenten

ESL vindt het belangrijk dat goede studenten binnen de faculteit ervaring kunnen opdoen als student-assistent. Voorwaarde is dat de student-assistent leergierig en nieuwsgierig is. Ervaring kan worden opgedaan op het gebied van de wetenschap of binnen een ondersteunende functie.

Talented student-assistenten biedt de faculteit de mogelijkheid om zich na afstuderen verder te ontwikkelen op het snijvlak van wetenschap en ondersteuning. Hiervoor stelt de faculteit desgewenst bovenformatieve ruimte beschikbaar. Specifiek beleid ten aanzien hiervan zal worden ontwikkeld.

Resultaat en ontwikkeling

De R&O-cyclus wordt door ESL ingezet als strategisch instrument om meer sturing te krijgen op het realiseren van haar doelstellingen, incl. de doelstellingen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. ESL zal, zoals ook de EUR in het algemeen doet, in toenemende mate op resultaten sturen. Hierbij erkent ze het belang van de kwaliteit van haar medewerkers om als organisatie ambitieuze doelstellingen te kunnen realiseren. Beide factoren (zowel resultaat als ontwikkeling)

²⁹ Deze paragraaf betreft de tutores, aangesteld in de tijdelijke functie van wetenschappelijk docent ("laag", niveau 4). De paragraaf heeft geen betrekking op de vast aangestelde docenten ("hoog", niveau 3).

³⁰ Tenzij de promovendus-in-spé kandideert in de jaarlijkse open procedure voor EGSL-promovendi.

vereisen structurele aandacht voor het functioneren en de ontwikkeling van de medewerkers. Dit geldt overigens EUR-breed.

De R&O-cyclus is voor ondersteunende medewerkers van ESL Services al ingevoerd. Voor de overige medewerkers van ESL nog niet. De eerste fase van implementatie van de R&O-cyclus voor het wetenschappelijk personeel is een fase van visie ontwikkelen en vaststellen door het bestuur ESL en de sectievoorzitters. De secties gaan inzicht krijgen in hoe zij de eigen visie kunnen vormgeven en welke speelruimte er is. Op deze manier wordt geborgd dat de visies van de secties in lijn zijn met de visie van ESL.

Uit het medewerkersonderzoek 2014, gehouden onder medewerkers uit de wetenschappelijke staf en ondersteunende staf, blijkt dat ESL iets lager scoort op de wijze waarop het functionerings/R&O-gesprek wordt gevoerd dan bij de vorige meting. Daarom is de verbetering van de R&O-cyclus in het HR-beleid speerpunt. De EUR heeft een evaluatie over de R&O-cyclus gehouden (bij ESL onder medewerkers uit de ondersteunende staf (leidinggevend en niet-leidinggevend). ESL houdt ook met de resultaten uit dit onderzoek nadrukkelijk rekening bij haar verdere implementatie en versteviging van de R&O-cyclus. Met name gaat het daarbij om de consequente en tijdige realisatie van de stappen in de cyclus zelf en om een consequente opvolging van (resultaat- alsmede opleidings)afspraken die leidinggevende en medewerker onderling maken over de voor verdere ontwikkeling van de medewerker.

Opleiding en training

Uitgangspunt in de ontwikkeling van de medewerkers van ESL is dat zij blijven leren. Elk opleidingsarrangement is maatwerk en wordt overeengekomen in het R&O-gesprek.

Het opleidingsbudget van ESL bestaat uit 3% van de loonkosten³¹. Dat wil zeggen dat elke medewerker recht heeft op inzet van 3% van zijn/haar loonkosten voor (functioneel relevante) opleiding en training.

De middelen staan ter beschikking voor medewerkers die hetzij op hun huidige functie hun competenties verder zullen c.q. dienen te ontwikkelen hetzij in het verband van een beoogde volgende loopbaanstap zullen gaan verwerven. Indien de beoogde volgende loopbaanstap zich naar verwachting binnen ESL zal voltrekken betaalt ESL 100% van de opleidingskosten. Indien de in onderling overleg bepaalde volgende stap een stap naar buiten zal zijn (en indien deze niet wordt ingegeven door disfunctioneren van de medewerker) wordt een deel van de kosten vergoed resp. de gebruikelijke terugbetalingsregeling toegepast. Overigens kent ESL de regel dat indien een opleiding of training verplicht wordt gesteld door het College van Bestuur of ESL, de kosten volledig ten laste komen van de faculteit. In andere gevallen komen de kosten ten laste van de sectie.

Specifiek voor UHD's en hoogleraren zal een opleidings- en coachingsaanbod op maat worden geformuleerd t.b.v. academisch leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Tevens zal voor sectievoorzitters een module worden ontwikkeld met daarin specifieke aandacht voor bedrijfsvoering, in het bijzonder human resources en financiën.

Deelname aan het hierboven genoemde, door alle hoogleraren, is verplicht. Voor de deeltijds aangestelde hoogleraren zal een faciliteit op maat worden ontwikkeld.

³¹ Voor OBP is het opleidingsbudget 3% van de loonkosten. Voor het WP bestaat een dergelijke norm niet, omdat verondersteld wordt dat een deel van de reguliere (onderzoeks)werkzaamheden bevat worden onder "opleiding". Dat maakt de aandacht voor het investeren in de WP-medewerker niet minder belangrijk.

DEEL 3

HR-RANDVOORWAARDEN EN INSTRUMENTEN

Inleiding

De afdeling HR ESL draagt er zorg voor dat de leiding van de wetenschappelijke organisatie, in staat wordt gesteld op maximaal effectieve wijze uitvoering te geven aan het HR-beleid van ESL. Tevens is de grondhouding van de afdeling HR ESL dat de wetenschappelijke professionals van de faculteit optimaal worden gefaciliteerd om de ambities van de faculteit te realiseren. Dat kan alleen als er sprake is van specifieke randvoorwaarden vanuit HR. Als kader voor

- a) de onderdelen van het HR-instrumentarium van ESL
- b) de specifieke grondhouding en instelling van de HR-functie in het algemeen
- c) de verdere ontwikkeling van de USC³²-HR-functie van de EUR

brengen wij in dit hoofdstuk onder woorden wat de invulling van de HR-functie bij en voor ESL concreet inhoudt. Hierbij is een samenwerking en afstemming met HR van University Support Center een vereiste. Genoemde visie op de HR-functie zal voor ESL maatgevend zijn om te beoordelen of de dienstverlening vanuit de afdeling HR ESL voldoet aan de geformuleerde eisen en om te beoordelen of de ontwikkeling van het University Support Center naar verwachting verloopt.

Visie ESL op de HR-functie

ESL is een ambitieuze en dynamische faculteit, die het werkgeverschap wil vormgeven vanuit de gedachte dat de academie een plaats is waar medewerkers groeien en excelleren, in wetenschappelijk en in professioneel opzicht, zowel het vast aangestelde personeel als het tijdelijk aangestelde personeel. Voor alle categorieën dient ESL als werkgever een volwaardige en inspirerende werkomgeving te scheppen alsmede inspirerende loopbanen mogelijk te maken. De dienstverlening vanuit en de voorzieningen op het terrein van human resources dienen daartoe maximaal effectief te zijn. Wij behandelen onderstaand de aspectgebieden HR-beheer, HR-advies en HR-beleid.

HR-beheer

De basis, de administratieve functie (HR-beheer/personeelsbeheer), dient foutloos te zijn georganiseerd en foutloos te functioneren. De systemen dienen optimaal te werken en de prestaties van de systemen dienen optimaal te voldoen aan de specificaties die het personeelsbeheer formuleert. Rapportages die met de systemen worden geproduceerd dienen foutloos te zijn en deze dienen maximaal tegemoet te komen aan de informatiebehoefte die de uiteenlopende gebruikers (medewerkers, leidinggevenden en bestuurders) hebben uitgesproken.

De cijfer- en tabelmatige rapportages die HR in staat is te produceren (HR metrics) dienen waar dienstbaar te worden voorzien van toelichtingen (HR analytics) waardoor medewerkers, leidinggevenden en bestuurder ondersteund worden bij het maken van correcte en ter zake doende interpretaties en in staat zijn desgewenst hun aansturing en beleid aan te passen.

HR-advies

HR-advies heeft de meest recente kennis in huis is ten aanzien van arbeidsvoorwaarden, reglementen en procedures alsmede HR-beleid in de meest brede betekenis. Ook van de interne beleidslijnen en bestuursuitgangspunten is HR advies gedetailleerd op de hoogte en indien dat niet het geval is zal HR-advies al het noodzakelijke ondernemen om daarover wel en actueel te zijn geïnformeerd.

³² Voorheen SSC HR&F

Het HR-advies dient op niveau van individuele situaties en op afdelings- alsmede organisatieniveau flexibel, proactief en oplossingsgericht te zijn. Daar waar regels en procedures in acht genomen dienen te worden danwel niet in acht blijken te zijn genomen, zal HR-advies (met de vaststelling ervan) tegelijk ook meedenken bij het tot stand brengen van een zo effectief mogelijke aanpak. Daarbij in acht nemend het belang van de werknemer(s) alsook het belang van de leidinggevende/werkgever. HR-advies zal zorgdragen voor en toezien op een zo uniform mogelijke toepassing van beleidsregels ten aanzien van HR, zoals met betrekking tot loopbaanontwikkeling, beloningen en gratificaties, inzetbaarheid, etc. Leidinggevend worden adequaat ondersteund bij hun integrale verantwoordelijkheid op het gebied van human resources en zij worden daar waar nodig periodiek geïnformeerd over de staande HR-praktijk alsmede de daarbinnen door de leidinggevende in te vullen verantwoordelijkheden.

HR-advies faciliteert maximaal de met het HR-beleid uitgesproken uitgangspunten ten aanzien van de verhouding werknemer – werkgever, loopbaanontwikkeling, professionalisering, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dat impliceert onder meer adequate strategische personeelsplanning, de R&O-cyclus en de opvolging van afspraken tussen leidinggevende en medewerker, opleiding en training, verzuimmanagement en re-integratie, externe mobiliteit.

HR-advies is in staat om adviesvaardig te opereren op het terrein van organisatieontwikkeling en verandermanagement. Vanuit de gedachte dat sprake is van HR business partnership is tevens sprake van een nauwe aansluiting op ESL's ambities ten aanzien van kwalitatief hoogwaardig en inspirerend werkgeverschap in een academische omgeving.

HR-Beleid

Het HR-beleid van ESL is er op gericht bij te dragen aan het profiel van ESL. Het HR-beleid bestaat (daartoe) uit de volgende onderdelen:

- personeelsbeleid i.h.a. incl. arbeidsvoorwaarden ten aanzien van zowel vast aangestelde als tijdelijk gecontracteerde medewerkers
- loopbaanbeleid incl. benoemingenbeleid / tenure tracks incl. ten behoeve van loopbaanpaden dienstbare voorzieningen en arbeidsvoorwaarden (voorliggend Beleidsplan HR)
- talentenmanagement (voorliggend Beleidsplan HR)
- leerstoel- annex hooglerarenbeleid, aansluitend op het onderzoeks- en het onderwijsbeleid van de faculteit (voorliggend Beleidsplan HR)

Op elk van deze onderdelen is het beleid concreet en toegankelijk uitgewerkt in dit beleidsplan. Zowel voor WP als OBP.

Werving en selectie

Startpunt is dat een (vrijgevallen) formatieplaats danwel tijdelijke functie mag worden (her)bezet. Er dient dus instemming te zijn van de beheerder (decaan) van de faculteit, bijvoorbeeld door terugverwijzing naar de ontstane vacature of door instemming met (een) aanstelling(en) ten laste van een gefinancierd project.

Voor het instellen en/of benoemen van hoogleraren wordt de EUR-procedure "Leerstoelen en hoogleraren" gevolgd.

In deze paragraaf beschrijven we de gang van zaken bij werving en selectie voor de verschillende categorieën functies binnen de organisatie. In de bijlagen nemen wij uiteenlopende hulpmiddelen op die werving- en selectieprocedures kunnen ondersteunen. De werving en selectie van student-assistenten en stagiairs laten we hier buiten beschouwing.

Wetenschappelijk personeel

Bij een open procedure wordt een selectiecommissie samengesteld. Deze commissie bestaat uit minimaal drie leden alsmede een HR-medewerker en uit zowel mannen als vrouwen.

De werving van **tutores** geschiedt door middel van open werving. Een selectiecommissie wordt samengesteld en selecteert de kandidaten. De potentiële kandidaten nemen deel aan een assessment, te weten een dag tutortraining. Op deze dag kunnen de leden van de selectiecommissie beoordelen of de potentiële kandidaat in staat is een goede tutor te worden.

De werving van **wetenschappelijk onderzoekers** en **wetenschappelijk docenten** geschiedt door middel van open of gesloten werving, *naar gelang van de inhoud van de vacature*. De vacature wordt in principe met tijdelijke aanstellingen vervuld. Indien (verwacht wordt dat) de aanstellingstermijn langer dan een jaar is, neemt de kandidaat deel aan een geschiktheidsassessment. Bij een open werving wordt een selectiecommissie ingesteld, bestaande uit minimaal drie leden. De voorkeur gaat uit naar een samenstelling van de commissie uit een hoogleraar, twee universitair (hoofd)docent(en) van de sectie waarbinnen de vacature is ontstaan.

De werving van **universitair docenten** geschiedt hetzij door middel van open werving danwel door aanstelling van universitair docenten vanuit afgeronde EGSL-promotietrajecten. De functie van universitair docent is in principe een aanloopfunctie voor universitair hoofddocent. Voor de selectie wordt een (UHD) selectiecommissie ingesteld. Deze commissie bestaat minimaal uit een hoogleraar en UHD uit de sectie waarbinnen de beoogde kandidaat zal worden geplaatst en een lid uit de vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL.

De HR-adviseur treedt op als adviserend lid en/of secretaris van de selectiecommissie. Bij de selectie wordt altijd een geschiktheidsassessment afgenomen; dit is een verplicht onderdeel van de selectie. Een proefcollege verzorgen (of een ander vorm van onderwijs) behoort eveneens tot de mogelijkheden. De selectiecommissie evalueert bovendien het tot dan toe gerealiseerde onderzoek van de kandidaten en beoordeelt de voornemens die zij ten aanzien daarvan voor ogen hebben. De selectiecommissie adviseert de decaan over de meest geschikte kandidaat in de UHD-tenure track. De decaan beslist uiteindelijk over de aanstelling in de UHD-tenure track. De kandidaat wordt aangesteld met het oogmerk zich te ontwikkelen tot UHD. De selectiecommissie geeft in haar advies aan welke ontwikkelpunten de kandidaat heeft voor de komende periode. Bij benoeming worden deze ontwikkelpunten, alsmede de ontwikkelpunten uit het assessment meegenomen in de oordeelsvorming tijdens de zogenaamde 'grow or go' momenten.

De werving van **universitaire hoofddocenten** zal deels plaatsvinden middels doorgroei in die positie vanuit de eigen UD's (tenure tracks). In het geval dat benoeming van een extern te werven universitair hoofddocent noodzakelijk danwel wenselijk³³ is en er geen potentiële universitair hoofddocenten in een UHD-tenure track aanwezig zijn, kan door de decaan worden besloten een universitair hoofddocent extern te werven. De selectie zal conform hetgeen is gesteld in de paragraaf over de werving en selectie universitair docent geschieden.

Bij de werving van een **hoogleraar** wordt de EUR-procedure voor 'leerstoelen en hoogleraren' gevolgd. In het kort komt het erop neer dat zowel de instelling/vestiging van de leerstoel, als de benoeming van de kandidaat de goedkeuring van het College van Bestuur dient te dragen. Een structuurrapport wordt vastgesteld en voor de selectie van kandidaten wordt een benoemingsadviescommissie (BAC) ingesteld. De potentiële kandidaat dient een ontwikkelplan voor de komende vier of vijf jaren te maken. Bij indiensttreding zal met hem een persoonlijk ontwikkelplan (POP) worden gemaakt.

³³ Bijvoorbeeld omdat een bestaande vacature voor hoogleraar (in plaats van opvolging door een reeds elders werkzame hoogleraar) beter kan worden vervuld door iemand aan te nemen op een UHD-positie met daaraan verbonden "tenure track plus".

Werving en selectie van **promovendi** loopt via Erasmus Graduate School of Law (EGSL) en deze geschiedt in dat geval door middel van een open werving. De kandidaten dienen te voldoen aan de toelatingseisen die EGSL heeft geformuleerd. Een doctoraatscommissie wordt gevormd en deze is betrokken bij de selectie. Eveneens stelt de commissie een opleidings- en begeleidingsplan vast, welke voor indiensttreding aan de promovendus wordt overhandigd. Een doctoraatscommissie bestaat uit: (1) de promotor (indien van toepassing ook co-promotor, dagelijks begeleider); (2) twee senioronderzoekers (waarvan een van buiten de eigen sectie); en (3) een vertegenwoordiger van EGSL (directeur of PhD-coördinator).

Tevens bestaat de mogelijkheid van **“zij”-instroom van promovendi** bij EGSL. De procedure die daartoe gevolgd wordt houdt in beoordeling van de reeds geboekte onderzoekvoortgang door een doctoraatscommissie. De te beoordelen stukken zijn: een uitgewerkt onderzoeksvoorstel (format NWO research talent), een concept wetenschappelijk artikel, eventuele verdere conceptstukken van het proefschrift, bewijs van afronding van alle onderdelen van het EGSL-opleidingsprogramma of – indien deze opleiding niet is gevolgd – van cursussen die als equivalent kunnen gelden (certificaten of andere bewijsstukken bijvoegen).

Daarnaast zijn er de **buiten-promovendi**. Hen staan de faciliteiten van ESL ter beschikking waar het gaat om de begeleiding van het promotietraject en hen wordt de mogelijkheid geboden van de EGSL-faciliteiten gebruik te maken. Eveneens geldt hierbij dat een doctoraatscommissie wordt gevormd, met uitzondering van buitenpromovendi uit het European Doctorate in Law and Economics (EDLE) programma. Voor het overige is bij elke buiten-promovendus sprake van maatwerk.

ESL streeft naar een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in hogere wetenschappelijke functies. Dit betekent dat bij gelijkwaardige kandidaten in een van de kernfuncties (universitair (hoofd)docent, hoogleraar) wordt gekozen voor een vrouw. ESL heeft zich in het convenant met het CvB geconformeerd aan de volgende streefcijfers voor 2018:

- bij nieuwe aanstellingen voor hoogleraar dient 50% vrouw te zijn;
- bij nieuwe aanstellingen voor universitaire hoofddocenten dient 50% vrouw te zijn.

Ondersteunend en beheerspersoneel

Bij de werving van ondersteunend en beheerspersoneel volgt ESL de ‘procedure interne vacature-ervulling OBP’ (zie www.eur.nl/medewerkers/hr_beleid/werving_selectie_aanstelling/interne_vacatures). Eerst dient interne werving binnen de EUR te geschieden. Binnen de procedure zijn diverse voorrangskandidaten te onderscheiden:

- herplaatsingskandidaten uit reorganisatie
- re-integratiekandidaten uit WAO/WIA of WW/BWNU
- medewerker met tijdelijk dienstverbanden, gedurende de resterende duur van de aanstelling
- vrijwillige kandidaten

Er wordt een selectiecommissie samengesteld. Dit is altijd de (afdelings)leidinggevende en een of meerdere directe collega’s. Ook hierbij geldt dat er in principe minimaal drie leden in de commissie dienen plaats te nemen, zowel mannen als vrouwen. Bij de interne selectieronde dient de HR-adviseur zoveel als mogelijk aanwezig te zijn bij de gesprekken. De HR-adviseur beziet i.s.m. de HR-adviseur van het latende onderdeel of een interne kandidaat geschikt is of, in geval van een herplaatsingskandidaat, binnen twaalf maanden te kwalificeren is met om-, her-, bijscholing.

Indien de interne selectieronde geen goede kandidaat oplevert, dan kan worden overgegaan op externe werving. Bij een externe werving geldt dat een geschiktheidsassessment van toepassing is indien (verwacht wordt dat) de aanstellingstermijn langer dan een jaar is en de functiewaardering

schaal 10 en hoger is. Overigens kan ook bij een interne kandidaat een assessment worden gevraagd.

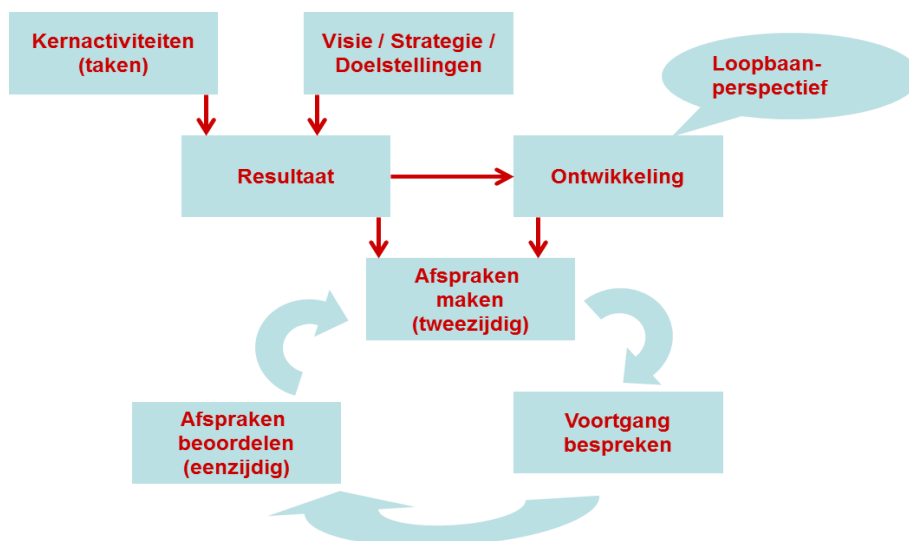
Resultaat- en Ontwikkelingscyclus

De cyclus begint bij het profiel van ESL. Hiervan worden de te volgen strategie en doelstellingen afgeleid. Elke sectie of afdeling van ESL zal haar doelstellingen met de ontwikkeling van de medewerker in het licht van het profiel van ESL dienen te bepalen (resultaatafspraken). Dit wordt binnen drie maanden na aanvang van indiensttreding vastgelegd.

Elke functie heeft kernactiviteiten (taken) en er worden resultaten verwacht van de betreffende medewerker, die bijdragen aan de doelstelling van de sectie of afdeling, welke op hun beurt weer zijn afgeleid van de visie/strategie/doelstellingen van ESL. Om deze resultaten te behalen is wellicht een persoonlijke ontwikkeling nodig. Vanuit de verwachte resultaten en ontwikkeling worden afspraken gemaakt met de sectievoorzitter resp. afdelingsleidinggevende. Dit is een tweezijdige actie, van leidinggevende en medewerker samen. Daarnaast kunnen afspraken worden gemaakt over de ontwikkeling van de medewerker voor doorstroming binnen of buiten ESL.

De gemaakte afspraken zijn, vergeef ons het jargon, “SMART” (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) en de voortgang wordt regelmatig besproken. In ieder geval worden jaarlijks de afspraken beoordeeld tijdens het R&O-gesprek. Uiteraard wordt indien bijstelling of nieuwe afspraken nodig zijn, dit tussentijds besproken. De R&O-cyclus biedt de medewerker zelf ook meer inzicht in het eigen functioneren en ontwikkelkansen. Dit vergemakkelijkt onder andere het door-groeien naar een andere functie of faculteit.

Samenvattend geeft dit onderstaand beeld.



Mocht blijken dat een medewerker niet voldoet aan de gemaakte afspraken en/of zijn gedrag niet conform de norm van ESL/EUR is, dan zal de leidinggevende tijdig –zo niet direct- met de medewerker in gesprek gaan. Van belang hierbij is dat er helder en eenduidig wordt gecommuniceerd, afspraken worden vastgelegd en de medewerker de ruimte, ondersteuning en tijd krijgt om zijn performance en/of gedrag te verbeteren. De leidinggevende wordt hierbij ondersteund door HR-ESL. Zie ook de notitie “Non-performance en exit trajecten”.

Talentenmanagement

Wij hebben in de inleiding van Deel 2 reeds gezegd dat de essentie van het HR-beleid van ESL is dat daarmee de talenten van al haar medewerkers de ruimte krijgen om hun vleugels uit te slaan. De werkgroep Talentbevordering ESL heeft in 2014 gedachten geformuleerd over de criteria waarmee en randvoorwaarden waardoor getalenteerd personeel bij ESL kan worden herkend resp. gefaciliteerd. Wij vertalen de adviezen van deze werkgroep in deze paragraaf in concrete HR-randvoorwaarden.

Indien (exclusief) van een piramidale personeelsopbouw sprake zou zijn, is opwaartse mobiliteit een probleem. Wij hebben aangegeven dat er in ieder geval qua onderzoek van een zandloper-model sprake is. Dat is een belangrijke voorwaarde voor een meer flexibele opbouw en een rijker vooruitzicht voor wat betreft de mogelijkheden.

In een tweede belangrijke voorwaarde wordt voorzien doordat nadrukkelijker naar de individuele prestaties wordt gekeken *in het licht van de bij ESL verlangde outstanding performance*. Dat leidt er toe dat eerder en indringender wordt gesproken met medewerkers die daar in onvoldoende mate aan voldoen. Middels de inzet van mobiliteit-bevorderend instrumentarium (zie verder) wordt bereikt dat er minder sprake is van medewerkers die steeds minder plezier en inspiratie ontlenen, aan langdurig door hen uitgevoerde werkzaamheden. Het zal overigens enige tijd kosten en aandacht vragen van leidinggevenden om de cultuur bij ESL op dit aspect te veranderen.

Met de in dit beleidsplan aangegeven voornemens met het leerstoelenplan (in het bijzonder ten aanzien van breder gedefinieerde leerstoelen) en de daaraan verbonden dynamiek wordt aan een andere voorwaarde voldaan. De flexibiliteit die dit immers met zich brengt vergroot de mogelijkheden om te anticiperen op nieuwe onderzoekontwikkelingen.

In dit beleidsplan spreken wij voornemens uit met betrekking tot individuele loopbaanpaden, faseafhankelijk daarbinnen te vervullen rollen, flexibiliteit ten aanzien van de verhouding onderwijs/onderzoek alsmede verlangde en te scheppen verwachtingen. Hiermee wordt aan een belangrijke volgende voorwaarde voldaan, nl. de wens om de carrièreontwikkeling te kunnen voegen naar de specifieke wensen en mogelijkheden van de medewerkers alsmede de kenmerken van het vakgebied.

Punt van aandacht is dat op onderwijs en/of onderzoek getalenteerde medewerkers, juist vanwege hun talenten, ook ingezet zullen worden voor organisatorische taken. Dat het belangrijk is dat men ook op organisatorisch terrein thuis is staat vast (en dat zal een beoogde UHD dan ook moeten aantonen), doch het gaat om de balans. Met betrekking tot dit punt willen we geen specifiek beleid of randvoorwaarden creëren, omdat het vinden van een juiste balans vooral de verantwoordelijkheid is van de medewerker zelf en zijn/haar leidinggevende.

Over de carrièreperspectieven van talentvolle jonge wetenschappers, wetenschappelijk docenten / tutoeren, hebben wij in dit beleidsplan op verscheidene plaatsen voornemens, beleidsuitgangspunten en randvoorwaarden genoemd. Ook ten aanzien van de verantwoordelijkheden die de werkgever voelt richting medewerkers met een tijdelijke aanstelling en de aan hen aan te reiken faciliteiten tijdens hun aanstelling bij ESL. Zie o.m. bij "Loopbanen".

Ook over de carrièreperspectieven van UD's en UHD's kan geen misverstand bestaan. Men is of "on the move" naar UHD resp. HL of zal worden begeleid naar een volgende carrièrestap of er is sprake van een expliciet en weloverwogen besluit om de huidige rang te behouden. Zie daarvoor bij "Loopbanen". Ook op dit punt zal ESL overigens qua cultuur een leerproces doormaken.

Talentmanagement voor de ondersteunende staf is in ontwikkeling. Bij SSC ICT is een onderdeel van het project Integraal Talentmanagement als pilot uitgezet, te weten het programma "In Samenpraak". Dit programma is erop gericht medewerkers te helpen om de verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling en loopbaan te nemen, maar ook de leidinggevendenden handvatten aan te reiken hoe ze met hun medewerkers het gesprek kunnen blijven voeren over zijn ontwikkeling. Indien de pilot succesvol blijkt, dan kan de faculteit vanuit de ervaring van het SSC-ICT ook besluiten eenzelfde programma te doen.

Daarnaast heeft ESL de ambitie uitgesproken om niet alleen loopbaanpaden te ontwikkelen in het kader van talentmanagement, maar om breder beleid te ontwikkelen ten aanzien van mobiliteit van ondersteunend personeel tussen faculteiten en tussen universiteiten in het algemeen (zie loopbaanpaden). Een trainee heeft in het kader van het programma Rotterdam Talent 4 Erasmus (RT4E) vooronderzoek verricht. Verdere stappen op dit gebied zullen worden gezet in samenwerking met USC-HR.

Faciliteiten hoogleraren

Er bestaat momenteel geen aanbod vanuit het EUR Training- en Ontwikkel Platform (TOP) voor senior en zeer ervaren hoogleraren. Ook ontbreekt het aan (loopbaan)beleid voor jonge hoogleraren. Evenmin bestaat er momenteel een aanbod van ondersteuning specifiek voor a.s. emeriti met uitzondering van het aanbieden van een cursus "Afscheid van arbeid/Pensioen in zicht". Om dit alles wordt wel gevraagd (zie "Hooglerarenbeleid"). Het huidige (standaard) aanbod Academisch Leiderschap voldoet niet naar ieders idee en wordt als onvoldoende maatwerk beschouwd. Een programma gericht op academisch leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en coaching dient derhalve te worden ontwikkeld³⁴. Dat geldt ook voor het aanbod dat wij willen realiseren voor de hoogleraar die vijf jaar voor zijn pensioen staat.

TOP zou dit aanbod kunnen gaan ontwikkelen en verzorgen of ESL kan overgaan tot de ontwikkeling daarvan door een externe partij. De afweging hieromtrent vindt momenteel plaats. Contact met TOP zal tot nadere keuzes leiden.

Beloningen en gratificaties

Onderstaand formuleren we het beleid en de uitgangspunten ten aanzien van extra periodieken, bevorderingen naar eindschaal, gratificaties en andere vormen van beloningen die beschikbaar zijn om medewerkers (bovenop de uitbetaling van het reguliere loon) extra waardering te laten blijken. De toelagen voor specifieke taken (sectieleiding, commissies, programmaleiding, etc.) zijn separaat vastgelegd.

Algemeen

Extra waardering van werkgever richting werknemer kan tot uitdrukking worden gebracht in materiele of immateriële sfeer. Materieel: gratificatie, extra periodiek, cadeaus, bloemetje, bon. Immaterieel: voordrachten voor prijs/penning/speld, trainingsaanbod, bijzonder verlof, extra tijd voor onderzoek, congresbezoek.

Uit de HR-praktijk blijkt dat een financiële incentive doorgaans een korte termijn effect heeft, korter dan een incentive in de vorm van een trainingsaanbod, extra tijd voor onderzoek of een prijs. Adagium is om als eerste vooral aan *andere* dan financiële emolumenten te denken. Dus vooral aan emolumenten die een loopbaan-bevorderend karakter hebben, bijdragen aan de positionering van de medewerker op de arbeidsmarkt en zijn/haar doorstroomkansen vergroten.

³⁴ TOP heeft aangegeven een dergelijk aanbod in 2015 wel te gaan vormgeven. Overleg hierover vanuit ESL is gestart.

Aan financiële incentives wordt, bij geregelde toekenning, een zeker gewoonterecht ontleend. Zo komt het voor dat de *mogelijkheid* tot toekennen van een persoonlijke functioneringstoelage (bij geval de eindschaal is bereikt), wordt opgevat als een recht. Zeker als daar meerjarig ook in veel gevallen gevolg aan wordt gegeven, dan is moeilijk vol te houden dat een dergelijk ingesloten recht onbeargumenteerd wordt onthouden aan specifieke medewerkers.

Adagium is daarom om in het algemeen prudent c.q. matig te zijn in het toekennen van financiële incentives. Adagium is in de derde plaats om, bij financiële incentives, *niet* te stapelen. Dus niet én een extra periodiek én een gratificatie. En voorts niet een extra periodiek met het jaar daarop wéér een extra periodiek.

Concreet

Een jaarlijkse periodiek kennen we toe indien een medewerker voldoet aan de eisen, hetgeen inhoudt dat de medewerker alle aspecten van de functie beheerst en deze tot tevredenheid uitoefent. De jaarlijkse periodiek kan een medewerker worden onthouden indien er geen sprake is van naar behoren functioneren. Indien iemand meerjarig bovengemiddeld presteert kan overgegaan worden tot toekenning van een extra periodiek.

Merk op: dit laatste is een meerjarig doortellende want onomkeerbare loonsverhoging, waarmee de totale "premie" die men toekomstig toekent over een periode van bijvoorbeeld vijf jaar al gauw zou kunnen neerkomen op een bedrag qua loonkosten van 15.000 euro. Het extra periodiek is dan ook een kostbare maatregel. Het effect van een extra periodiek is daarentegen kortstondig en het hiervoor genoemde in totaal met de extra periodiek gemoeide bedrag wordt zelden meerjarig door betrokkenen zo ervaren. De extra periodiek wordt derhalve alleen in uitzonderlijke situaties toegepast (high potential met vermogen om een sneller loopbaantraject door te maken).

Indien iemand een uitstekende en bovengemiddelde prestatie heeft geleverd op extra taken, een eenmalig project, programma of een eenmalige opdracht, dan kan een gratificatie worden toegekend. De gratificatie kan gebaseerd zijn op een percentage van het maandsalaris. Voorstel daarover is opgesteld door de centrale EUR-staf, echter nog niet eerder vastgesteld. Het percentage loopt van 25 tot 100% afhankelijk van de tijdsduur in maanden die met de geleverde prestatie gepaard ging. En met maximumbedragen van 1.000 euro oplopend tot 4.000 euro. Het hanteren van de maatstaf % van het maandsalaris is in zekere zin een discutabele: waarom zou een veelverdiener méér uitbetaald moeten worden bij goede prestatie dan iemand met een minimumloon? De veelverdiener verdiende op zich met het reguliere salaris toch al meer?

De hoogte van de gratificatie kan daarom ook beter (inkomensonafhankelijk) zijn gebaseerd op een categorisering van soorten prestaties (van klein tot groot) met bijbehorende gratificaties. Ook een vuilnisman zou een innovatief voorstel kunnen leveren dat de stad veel geld bespaart en hij krijgt daarvoor dan evenveel als de hoogste baas zou krijgen indien deze het plan had ingediend.

Indien er sprake is van het succesvol verwerven van een VENI, VIDI, VICI beurs kan de medewerker kiezen uit een gratificatie of een storting in het onderzoeksbudget. Het bedrag is afhankelijk van de hoogte van de beurs en ligt tussen de 3.000 en 10.000 euro. Ook indien er geen subsidie wordt toegekend, zal de inspanning worden gehonoreerd.

Indien er sprake is van het succesvol verwerven van een NWO/KNAW/EU-subsidie met een bedrag tussen de 100.000 euro en 1.250.000 euro, ontvangt de medewerker (naast uiteraard de voor het

onderzoek beschikbaar gekomen subsidie) een gratificatie of een (extra) storting in het onderzoeksbudget. Het bedrag daarvan ligt tussen 0,75% en 1,5 % van de geworven subsidie.³⁵ Ook indien er geen subsidie wordt toegekend, zal de inspanning worden gewaardeerd.

Bovenstaande zal nog verder worden ontwikkeld. Eveneens zal hierbij verder worden nagedacht over beloningen niet in materiele zin, zoals bijvoorbeeld het toekennen van een sabbatical leave bij uitvoering van een langdurig zware bestuurlijke rol binnen ESL of de EUR.

Opleiding

ESL stimuleert deelname van medewerkers aan cursussen, trainingen etc. om zich zowel persoonlijk als professioneel verder te ontwikkelen en het beste uit zichzelf en de organisatie te halen.

Het opleidingsaanbod wordt verzorgd door het bureau TOP (Trainings- en OntwikkelingsPlatform) van de EUR. Het aanbod is verdeeld in zes groepen:

- persoonlijke ontwikkeling
- leiderschap en management
- oriëntatie op de carrière
- gezond werken
- onderzoek en didactiek
- ICT en communicatie.

Indien een cursus of training niet door TOP wordt aangeboden, zal worden gekeken of een externe instelling dit aanbiedt.

De opleidingen kunnen (deels) in aanmerking komen voor een tegemoetkoming. Vooraf wordt door de leidinggevende bepaald of het nodig is voor het (beter) vervullen van de functie (dienstopleiding, volledige vergoeding) of niet (studiefaciliteit, gedeeltelijke vergoeding). Een opleiding die is verplicht gesteld door het College van Bestuur of door het Bestuur ESL wordt volledig vergoed en komt ten laste van de faculteit. Indien door de leidinggevende is bepaald dat een opleiding nodig is in het kader van doorstroming buiten ESL, dan zal met de leidinggevende worden overlegd of de opleiding in aanmerking komt voor volledige vergoeding of gedeeltelijke vergoeding. Het advies wordt voorgelegd aan de decaan.

Bevorderingen

Bevorderingen vinden plaats op geleide van de opwaartse stappen die medewerkers *qua functie* in het kader van hun loopbaan zetten. Daarmee gepaard gaat altijd een opwaartse stap qua salaris-klasse. Daarbij is geen sprake van een “automatisme” in de zin dat men bij uitstekend functioneren vanzelf voor een bevordering in aanmerking zal komen.

Een promovendus zal bijvoorbeeld na promotie kunnen (worden aangemoedigd om te) solliciteren op een vacante UD-functie. Zo is ook een bevordering van WD/WO naar UD feitelijk een stap die in principe via sollicitatie verloopt met bovendien daarbij het noodzakelijke entreebewijs van het proefschrift.

De gebruikelijke gang van zaken is dat de sectievoorzitter een aanvraag kan indienen voor het bevorderen van een (zittende) medewerker (UD) naar de functie van universitair hoofddocent (dus al dan niet in tenure track)³⁶. De sectievoorzitter beargumenteert het bevorderingsverzoek met daarbij als onderliggend stuk een recent verslag van het functioneren van de medewerker en het ontwikkelplan. De medewerker zal deelnemen aan het zgn. ontwikkelassessment (sterkte/zwakte-analyse); dit is een verplicht onderdeel.

³⁵ Het beleid op dit punt wordt (verder) ontwikkeld.

³⁶ Ook op dit punt zal het beleid verder worden ontwikkeld, zowel ten aanzien van de mogelijkheden om voordrachten te doen als ten aanzien van de vraag of een tenure track de regel zou moeten zijn (en het afzien daarvan de uitzondering).

Het bevorderingsverzoek en het rapport van het ontwikkelassessment wordt voor advies voorgelegd aan de vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL. De selectiecommissie geeft in haar advies aan welke ontwikkelpunten de kandidaat heeft voor de komende periode. Bij benoeming worden deze ontwikkelpunten, alsmede de ontwikkelpunten uit het assessment meegenomen in de oordeelsvorming tijdens de zogenaamde 'grow or go' momenten. De medewerker dient aan een aantal criteria te voldoen. Minimaal dient de medewerker gepromoveerd te zijn, de tutortraining probleem gestuurd leren en de training advanced skills in problem based learning te hebben gevolgd en over de basis-kwalificatie onderwijs te beschikken.

Om gestalte te kunnen geven aan c.q. concrete faciliteiten te verkrijgen voor het vormgeven van loopbanen (zie eerder, ontwikkelbeginsel) dient er "trek in de schoorsteen" te zijn. Opwaartse mobiliteit is immers alleen mogelijk indien er

- a) op hoger functieniveau vacatureruimte is of binnenkort ontstaat
- b) formatie "opwaarts" kan worden omgezet ("functie volgt mens")
- c) elders een betrekking op een hoger functieniveau wordt gevonden (al dan niet met tussenkomst van ESL)

Vacatureruimte op een hoger functieniveau (ad a) ontstaat op zijn beurt op vijf manieren:

- a1) de huidige functiehouder is zelf (opwaarts) mobiel, dus schuift door en laat een vacature achter
- a2) de huidige functiehouder vervolgt zijn/haar loopbaan elders vrijwillig
- a3) de huidige functiehouder disfunctioneert en wordt van werk naar werk (elders) mobiel
- a4) de huidige functiehouder gaat met pensioen
- a5) de formatie wordt uitgebreid/aangepast

Het *voorzover mogelijk* "leiding geven" aan dit proces is een kwestie van strategische staf-planning (SSP). We achten dit een wezenlijk element voor het creëren van de mogelijkheden voor doorstroom. Een dynamisch overzicht van wie waar zit gekoppeld aan geprognosticeerde einddata, vertrekdata of momenten voor een volgende stap zullen enigszins zichtbaar gaan maken wat de perspectieven (of het ontbreken daarvan...) per individu zijn alsmede wat de concrete mogelijkheden zijn voor (andere) medewerkers om een volgende stap te kunnen maken. Hiermee kan ook (tot op zekere hoogte) in kaart worden gebracht wat de te nemen stappen zijn bijgeval van ontbreken van opties voor een volgende stap terwijl die wel gewenst is. Een excell-spreadsheet die hiervoor gebruikt kan worden, wordt momenteel door de EUR ontwikkeld. Daaraan gekoppeld dient een meerjarige prognose te worden opgesteld met betrekking tot de loonkostenontwikkeling, onder meer om te bereiken dat medewerkers uiteindelijk de gedachte volgende stap ook daadwerkelijk kunnen zetten zonder budgettaire restricties.

Mobiliteit van Werk naar Werk

Indien afscheid genomen zal of moet gaan worden van een medewerker, dan bestaat de mogelijkheid deze medewerker te laten ondersteunen met dienstverlening op het terrein van outplacement. De EUR heeft middels een raamcontract twee bureaus gecontracteerd voor ondersteuning bij externe mobiliteit "van werk naar werk". Dat zijn Leeuwendaal en CNW. In dit beleidsplan verwijzen wij kortheidshalve naar het aanbod van beide bureaus. Aanmelding geschiedt via de HR-adviseur.

IMPLEMENTATIEPLAN

De realisatie van de met dit Beleidsplan HR beoogde praktijk betekent in hoofdzaak drie zaken:

1. informatievoorziening en voorlichting aan de medewerkers over het HR-beleid
2. verdere uitwerking van onderdelen van het HR-instrumentarium en implementatie daarvan
3. onderhoud

Informatievoorziening over HR-beleid

Met de distributie van het beleidsplan onder de leidinggevenden (sectievoorzitters en stafmanagers) zal HR ESL de ESL-onderdelen langsgaan en het beleidsplan toelichten. Tevens geeft HR ESL vorm aan een nieuwe HR-nieuwsbrief en aan het (aangepaste) Handboek HR ESL.

- Samenstellen powerpoint-presentatie met de highlights van het beleidsplan
- Ronde langs secties en afdelingen
- Externe verspreiding en desgewenst toelichting (CvB, USC-HR, OFB-HR)
- HR-nieuwsbrief: opeenvolgende korte berichten over essentiële elementen in het beleid/instrumentarium ("wist u dat...?"). Daaronder: berichtgeving over aanbod van trainingen en opleidingen. Frequentie bij start: maandelijks.
- Samenstellen resp. aanpassen Handboek HR ESL

Uitwerking HR-instrumentarium incl. implementatie

Het met dit beleidsplan gepresenteerde HR-instrumentarium is nog niet in alle opzichten geheel uitgewerkt. Onderstaand geven wij weer welke projecten specifieke aandacht vragen met bij elk een indicatief tijdspad.

Project: loopbanen en externe mobiliteit (tot eind 2015)

Nadere uitwerking zal worden gegeven aan het voornemen om bij de bevordering van een medewerker tevens in gesprek te gaan over de navolgende stap naar 'buiten'. Dat zal als project worden opgepakt. Met het uitspreken van het voornemen is immers nog niet automatisch sprake van draagvlak noch van een in de praktijk werkend 'arrangement'. Nader onderzoek is gewenst over de praktische consequenties alsmede de voor- en nadelen. Tevens zullen daartoe met andere faculteiten (WP) en andere organisaties (OBP) afspraken moeten worden gemaakt. Deze afspraken kunnen worden vormgeven in het kader van het lopende trainee-project (RT4E) en wel als uitbreiding van de opdracht.

Project: tenure-track-"plus"(april –juli 2015)

In het beleidsplan wordt voorgesteld om een tenure-track-"plus" vorm te geven, voor het loopbaanpad van UHD naar hoogleraar. De uitwerking daarvan is aan een projectgroep, waarvan wij voorstellen om die te laten bestaan uit (minstens) een hoogleraar, een UHD, een UD, beleidsmedewerkers onderwijs en onderzoek alsmede HR.

Project: R&O-cyclus (tot medio 2015)

Het op een hoger plan brengen van de (toepassing van de) R&O-cyclus vraagt de volgende acties:

- Processchema R&O-cyclus definitief maken
- Sjabloon R&O-gespreksverslag aanpassen
- Format ontwikkelen voor monitoring

- Opstellen competentieoverzicht per functie incl. competentiewoordenboek
- Uitrol cyclus 2015 organiseren incl. training WP (sectievoorzitters en medewerkers), cf. offerte Ardis

Project: Werving & selectie, diversiteit (april – juli 2015)

De praktijk van werving en selectie kenmerkt zich op dit moment door een zeker ad hoc karakter. Voor de professionalisering daarvan dienen de volgende acties te worden ondernomen:

- Opstellen processchema's (voor verschillende functiegroepen)
- Samenstellen checklists en instructies/adviezen, o.m. voor selectiegesprekken
- Samenstellen modelbrieven
- Voorlichtingsset voor leidinggevende/selecteurs

In dit verband zal ook het diversiteitsbeleid worden geconcretiseerd.

Project: Tutoren (v/a januari 2015)

Reeds uitgewerkt is uit welke componenten een pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden voor tutoren er uit zal gaan zien. De implementatie en realisatie daarvan, in eigen handen van ESL, krijgt momenteel verder vorm.

Project: Academisch leiderschap “plus” (maart – juli 2015)

Enkele van de ingrediënten voor een aanbod op dit gebied zijn reeds onder woorden gebracht (zie onder meer dit beleidsplan). De verdere uitwerking zal geschieden in nauwe samspraak met de doelgroep, de meer ervaren hoogleraren van ESL. De mogelijke realisatie ervan zal met partijen op de campus worden besproken incl. de behoeften op dit terrein bij andere faculteiten. Mogelijk dat een offerte-uitvraag zal plaatsvinden.

Project: Aanstaaend pensioen (april – juli 2015)

We stellen voor om vanuit HR gesprekken te voeren met medewerkers (hoogleraren) die binnen nu en vijf jaar met pensioen gaan alsmede met huidige emeriti. Doel daarvan is de in dit beleidsplan verwoorde gedachten verder uit te werken in een programma incl. aandachtspunten. Op basis daarvan dient het beleid(s-voornemen) gedetailleerd te worden.

Project: Beloningen en gratificaties (maart - juni 2015)

Nadere uitwerking van prestaties en soorten gratificaties die daarvoor kunnen worden toegekend, i.s.m. USC-HR.

Onderhoud

Het onderhoud van het HR-beleid en het HR-instrumentarium zal continu aandacht vragen. Praktijkervaringen en commentaar op zowel beleid als instrumentarium zal er toe leiden dat het beleid eventueel moet worden aangepast en het instrumentarium verder zal worden ontwikkeld.

BIJLAGEN

Profiel wetenschappelijke functies

Format Structuurrapport

Organisatieontwikkeling ESL

R&O-cyclus processchema

Sectievoorzitterschap (passage uit Faculteitsreglement)

In een personeelshandboek ESL zullen, naast bovenstaande documenten, tevens de onderstaande documenten zijn opgenomen:

Competenties: definities van begrippen + operationalisering daarvan.

Formats diverse rapporten / formulieren

Checklists / tijdpaden / voorzieningen voor werving en selectie

Notitie non-performance en exit trajecten

ESL Indicators for (outstanding) performance

Tutorenaanbod (secundaire arbeidsvoorwaarden)

BIJLAGE: PROFIEL WETENSCHAPPELIJKE FUNCTIES

De promovendus

Doel van de functie

Het verrichten van en publiceren over wetenschappelijk onderzoek, teneinde een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van wetenschappelijke kennis en inzichten op een bepaald onderzoeksgebied, blijkend uit een promotie binnen een vooraf vastgestelde periode.

Instroom en selectie

Kandidaten voor de functie van promovendus worden geworven middels een open werving. De doctoraatscommissie adviseert de onderzoekdecaan over de beste kandidaat voor de functie van promovendus. Een assessment (inclusief een psychologische test) maakt onderdeel uit van de selectieprocedure.

ESL heeft een Graduates School (EGSL). Deze school is specifiek voor de opleiding van promovendi opgericht. De selectie, algemene begeleiding en opleidingen worden door EGSL verzorgd. Daarnaast verzorgt de promotor de inhoudelijke begeleiding en worden promovendi aangesteld bij een sectie.

Aanstelling

De duur van de aanstelling is vier jaar, geknipt in 14 maanden en 34 maanden, en is in principe fulltime (38 uur per week). De promovendus wordt in principe alleen ingezet voor onderzoek binnen het domein van zijn/haar proefschrift. EGSL biedt de promovendus overigens wel de mogelijkheid om in het tweede en/of derde jaar onderwijs voor een klein deel (0,2fte) te verzorgen. Bij de aanstelling wordt de promovendus aangesteld in het UFO-profiel promovendus, trede 0.

In de eerste fase van de aanstelling (14 maanden) wordt een verscheidenheid aan cursussen aangeboden om talent te stimuleren en de voltooiing van de doctoraatsopleiding te vergemakkelijken. Deze fase wordt ook wel *probationary phase* genoemd. De tweede fase van de aanstelling (34 maanden) wordt besteed aan het verrichten van onderzoek en het schrijven van het proefschrift, alsmede aan de voltooiing hiervan.

Begeleiding

Elke promovendus krijgt naast de promotor in principe een dagelijks begeleider (danwel is de promotor de dagelijks begeleider). Bij aanvang van de aanstelling wordt door promotor/dagelijks begeleider en de promovendus een zogenaamd Opleidings-en Begeleidingsplan (O&B-plan) opgemaakt, hierin worden de tussentijdse doelen vastgelegd. Ter ondersteuning bij het schrijven van het proefschrift organiseert EGSL bijeenkomsten waarin verdieping centraal staat. Regelmatig vinden (formeel) evaluaties plaats waarbij bijsturing kan plaatsvinden.

Doorstroom

Indien is gebleken dat de promovendus talentvol is (bijvoorbeeld een cum laude promotie) of indien de promovendus zich tijdens een postdocperiode heeft bewezen op onderzoeksgebied, bestaat de mogelijkheid de promovendus al dan niet in competitie met anderen een UHD-tenure track aan te bieden. De promovendus wordt dan aangesteld als Universitair Docent (UD) in de UHD-tenure track van ESL (verder te noemen UHD-tenure track) met het eerstvolgende doel om universitair hoofddocent/bijzonder hoogleraar (UHD) te worden.

Uitstroom

De aanstelling van de promovendus loopt na vier jaar af. In bepaalde gevallen is een korte verlenging mogelijk. Dit ter bepaling van de directeur EGSL. Een deel van de gepromoveerden ambieert vervolgens een wetenschappelijke loopbaan. Indien de promovendus niet wordt aangesteld binnen ESL zal tijdig besproken worden wat diens plannen na de promotie zijn en kan desgewenst ondersteuning leveren. Onderdeel van deze ondersteuning kan zijn het aanbieden van (externe) arbeidsbemiddeling en/of het (deels) benutten van de reste-

rende aanstellingsperiode voor oriëntatie op de arbeidsmarkt. Een tussentijdse beëindiging van het dienstverband is mogelijk indien ESL een tijdige promotie niet reëel acht of de promovendus beargumenteerd het dienstverband beëindigt en daarover afspraken worden gemaakt (onder meer over de onderzoeksdata).

Universitair docent

Doel van de functie

Binnen een op onderzoek gerichte wetenschappelijke loopbaan ESL is de functie van universitair docent (UD) de functie, waarin een wetenschapper zich in het algemeen ontwikkelt tot een universitair hoofddocent (UHD). De functie van UD is voor UD's met onderzoekambities en -talenten derhalve niet bedoeld als een eindfunctie, maar zal een aanloop zijn naar de functie van UHD. Bij de uitwerking van de UD in de UHD-tenure track is er van uitgegaan dat sprake is van een tweebenige wetenschapper, die dus zowel aan de criteria onderwijs als onderzoek dient te voldoen.

Voor medewerkers die zich vooral op onderwijs en organisatorische taken willen richten kan de functie van UD of UHD wel een eindfunctie zijn. Zo'n medewerker kan, als UD resp. UHD, een voor ESL waardevolle en rijke onderwijsverantwoordelijkheid hebben zonder dat daar een stap naar de UHD-functie of HL-functie op volgt. Wel zal ook voor deze categorie gericht beleid worden ontwikkeld om te zorgen dat zij zich ook binnen hun functie voldoende kunnen blijven ontwikkelen, en waar nodig flexibel inzetbaar kunnen zijn. Indien sprake is van excellente performance op onderwijs en organisatorische taken kan de decaan in een uitzonderlijke situatie beslissen een tenure track te laten ingaan op dat deel waarop de excellente performance is gebaseerd.

De UD in de UHD-tenure track is een zelfstandig functionerende wetenschapper met een eigen onderzoeks- en onderwijsopdracht. De UD verricht wetenschappelijk onderzoek binnen de onderzoekprogramma's van ESL, teneinde een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten binnen een onderzoeksgebied en tot waarde te brengen voor wetenschap, maatschappij en –waar mogelijk- overheid en bedrijfsleven (valorisatie).

De UD ontwikkelt en verzorgt wetenschappelijke onderwijsonderdelen, uitgaande van het facultaire onderwijsprogramma, mede afgestemd op de behoeften vanuit de maatschappij, teneinde de leerdoelen behorende bij de eindtermen van de onderwijsonderdelen te realiseren.

Binnen de organisatie heeft de UD een verantwoordelijkheid in het inhoudelijk begeleiden van overig wetenschappelijk personeel, te denken valt aan WD's, WO's, en in het participeren of leiden van of deelnemen aan werk-, projectgroepen of commissies. Het ontwikkelplan is leidend voor de inhoud van de functie.

Werving en selectie universitair (hoofd)docent

De werving van universitair docenten voor de UHD-tenure track geschiedt door middel van open werving. De uiteindelijke selectie vindt plaats door de (UHD) selectiecommissie. Deze commissie bestaat minimaal uit een hoogleraar en UHD uit de sectie waarbinnen de beoogde kandidaat zal worden geplaatst en een lid uit de vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL³⁷. Één van de leden van de selectiecommissie dient minimaal een vrouw/man te zijn. De HR-adviseur treedt op als adviserend lid en/of secretaris van de selectiecommissie. Een voornemen om een kandidaat in aanmerking te laten komen voor de UHD-tenure track kan eveneens worden voorgelegd aan sectievoorzitters van ESL.

Een geschiktheidsassessment is een verplicht onderdeel van de selectie. Een proefcollege verzorgen of andere vormen van selectie behoort eveneens tot de mogelijkheden. De selectiecommissie adviseert de decaan over de meest geschikte kandidaat in de UHD-tenure track. De decaan beslist uiteindelijk over de aanstelling in de UHD-tenure track. De beoogde kandidaat wordt aangesteld met het doel uiteindelijk UHD te worden.

De selectiecommissie geeft in haar advies aan welke ontwikkelpunten de kandidaat heeft voor de komende periode. Bij benoeming worden deze ontwikkelpunten, alsmede de ontwikkelpunten uit het assessment meegenomen in de oordeelsvorming tijdens de zogenaamde 'grow or go' momenten.

Vereisten voor functie van universitair (hoofd)docent

³⁷ De vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL bestaat uit drie leden welke worden benoemd voor twee jaren.

Om voor een functie van UD in de UHD-tenure track in aanmerking te komen dient men te voldoen aan een aantal criteria, welke zijn beschreven in de betreffende bijlage³⁸. Men dient in ieder geval gepromoveerd te zijn. Daarnaast dient de kandidaat aan te sluiten bij het profiel van ESL. Hij is interdisciplinair opgeleid, internationaal en breed gevormd, bedrijfsgericht, extern georiënteerd, analytisch vaardig en methodologisch stevig onderlegd. Hij is in staat om ontwikkelingen op andere vakgebieden te integreren in het juridische domein. Hij heeft uitstekende sociale en adviesvaardigheden.

Zijn onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Hij omarmt het didactisch model probleem gestuurd leren.

Instream en ontwikkeling UHD-tenure track

Een UD wordt bij ESL aangesteld in een UHD-tenure track. In het hoofdstuk UHD-tenure track Erasmus School of Law wordt dit systeem op hoofdlijn uiteengezet. Er zijn globaal twee type wetenschappers te onderkennen, namelijk:

- beginnend wetenschapper: een gepromoveerde wetenschapper met nog geringe postdoc ervaring;
- ervaren wetenschapper: een gepromoveerd wetenschapper met substantiële postdoc ervaring.

1. Beginnend wetenschapper

De beginnende wetenschapper wordt aangesteld voor een periode van maximaal zes jaar (per 1 juli 2016: vier jaar). Deze periode is verdeeld in een tijdelijke periode van twee jaar en een aansluitende periode van maximaal vier jaar (per 1 juli 2016 twee jaar). Gedurende de eerste periode volgt een aanstelling als UD2 (schaal 11). Na het eerste positieve 'grow or go' moment volgt een doorstroming naar het niveau van UD1 (schaal 12). Binnen de periode van zes jaar zijn maximaal twee verlengingen mogelijk. Een half jaar voor het einde van de laatste tijdelijke periode volgt een beslissing over het 'grow or go' moment. Bij een positieve beslissing volgt een benoeming tot UHD en een dienstverband voor onbepaalde tijd. Zo niet, dan krijgt de medewerker uiterlijk tot afloop van zijn tijdelijk dienstverband de gelegenheid om zaken af te wikkelen en elders werk te vinden. Desgewenst zal ESL dit traject faciliteren. Zie in dit verband ook de paragraaf over uitstroom uit de UHD-tenure track.

2. Ervaren wetenschapper

Afhankelijk van de ervaring van de kandidaat wordt de ervaren wetenschapper aangesteld voor minimaal tweeëneenhalf jaar tot maximaal zes jaar. Indien de ervaring overeenkomt met minimaal twee jaar ervaring als UD, volgt een aanstelling op niveau UD1 (schaal 12). De tenure track periode kan niet korter zijn dan tweeëneenhalf jaar. Een half jaar voor het einde van de laatste tijdelijke periode volgt een beslissing over het 'grow or go' moment. Bij een positieve beslissing volgt een benoeming tot UHD en een dienstverband voor onbepaalde tijd. Zo niet, dan krijgt de medewerker uiterlijk tot afloop van zijn tijdelijk dienstverband de gelegenheid om zaken af te wikkelen en elders werk te vinden. Desgewenst zal ESL dit traject faciliteren.

3. Evaluatiemomenten

Het eerste formele evaluatiemoment vindt plaats uiterlijk zes maanden voorafgaand aan de aflooptdatum van het eerste tijdelijke dienstverband. Er zal worden beoordeeld of de ontwikkeling van de UD naar het UHD-schap volgens verwachting verloopt en of de UD de afspraken van het ontwikkeltraject nakomt.

Het tweede formele evaluatiemoment vindt plaats uiterlijk een half jaar voor het voorgenomen benoemingsmoment tot UHD. Tijdens de evaluatie zal aan de hand van de vastgestelde criteria en de opgenomen aspecten in het ontwikkelplan worden beoordeeld of de UD in de UHD tenure track UHD waardig is. De vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL adviseert de decaan hierover. Indien de decaan een positief besluit afgeeft, kan tot benoeming van UHD2 (schaal 13) worden overgegaan. Tevens wordt dan het tijdelijk dienstverband omgezet in een dienstverband voor onbepaalde tijd. Indien sprake is van een negatief besluit, dan zal het dienstverband worden beëindigd. Zie in dit verband ook de paragraaf over uitstroom uit de UHD-tenure track.

³⁸ De criteria worden ontwikkeld.

Naast deze twee evaluatiemomenten vinden eveneens de gebruikelijke R&O gesprekken plaats.

Ontwikkeling in de tenure track (ontwikkelplan)

Na plaatsing in de UHD-tenure track maakt de kandidaat, in overleg met de leidinggevende, een persoonlijk ontwikkelplan (POP). In dit plan wordt in ieder geval aandacht geschonken aan de genoemde ontwikkelpunten uit de selectiecommissie en het assessment. Kenmerken van een POP zijn:

- de medewerker is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling;
- het plan is een hulpmiddel om vorm te geven aan de eigen toekomst, het is een plan voor zes jaar;
- het POP is een afspraak met wederzijdse verplichtingen, maar ook met wederzijdse toezeggingen;
- het POP is de leidraad voor individuele ontwikkeling;

Bij het maken van het POP gaat de medewerker in gesprek met de leidinggevende, en eventueel anderen, om weloverwogen groeikeuzes te maken.

Het maken van een POP vereist maatwerk en creativiteit. HR kan hierbij faciliteren.

Uitstroom uit de UHD-tenure Track

Indien de UD niet wordt aangesteld als UHD voor onbepaalde tijd, zal met de medewerker tijdig worden gesproken over het toekomstperspectief. ESL zal de arbeidsmarktorientatie ondersteunen. Onderdeel van deze ondersteuning kan zijn het aanbieden van (externe) arbeidsbemiddeling en/of het (deels) benutten van de resterende aanstellingsperiode voor oriëntatie op de arbeidsmarkt.

UHD-ontwikkeltrack: doorstroom zittende universitair docenten naar UHD

De UHD-ontwikkeltrack is bedoeld voor talentvolle universitair docenten die al langer bij ESL in dienst zijn maar niet in een UHD-tenure track zitten en wel de kwaliteiten hebben om binnen enkele jaren door te groeien tot UHD. Het doel is om via een gericht ontwikkeltraject deze universitair docenten optimale kansen te bieden om deze ontwikkeling te realiseren. Deze medewerker dient zich zodanig succesvol te hebben ontwikkeld op in principe zowel onderzoek- als onderwijsgebied, dat de verwachting is dat hij binnen uiterlijk vier jaren benoembaar is tot UHD. Uiteraard dient de medewerker hebben aangetoond het profiel van ESL uit te dragen.

De leidinggevende zal de decaan een onderbouwd verzoek doen om een medewerker te plaatsen in het UHD-ontwikkeltrack. De medewerker neemt deel aan het ontwikkelassessment en maakt i.s.m. de leidinggevende een UHD-plan (wat is gerealiseerd, wat dient nog gerealiseerd te worden?). De onderbouwde voordracht, de uitslag van het ontwikkelassessment en het UHD-plan worden voorgelegd aan de vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL. De commissie zal één externe hoogleraar die opereert op hetzelfde vakgebied als de medewerker, vragen inhoudelijk te reageren op het UHD-plan. Tevens kan de voorgenomen benoeming aan sectievoorzitters van ESL worden voorgelegd. De commissie adviseert de decaan of de medewerker kan worden toegelaten tot de UHD-ontwikkeltrack. De decaan beslist over deelname aan de UHD-ontwikkeltrack.

Bij een positief besluit wordt een persoonlijk ontwikkeltraject afgesproken met als eindpunt een UHD benoeming. Dit traject duurt maximaal vier jaar. Er wordt een POP opgesteld waarin de criteria van een UHD (niveau 2) zijn opgenomen en welke is gebaseerd op het UHD-plan, de uitslag van het assessment en de eventuele aandachtspunten van de vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL. Het POP wordt vastgesteld door de decaan. Tijdens de vastgestelde evaluatiemomenten wordt nauwlettend de ontwikkeling gevolgd. Daar waar nodig worden de juiste trainingen en opleidingen aangeboden. Indien de medewerker volledig voldoet aan de overeengekomen criteria/resultaten zoals vastgelegd in het POP, wordt door de leidinggevende aan de decaan verzocht tot benoeming van UHD over te gaan. De vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL adviseert de decaan. De decaan neemt een beslissing inzake de UHD benoeming.

Universitair hoofddocent

Doel van de functie

Een benoeming tot UHD heeft idealiter in zich dat de medewerker daarmee een traject richting hoogleraar-schap inzet/voortzet, de zgn. tenure track plus.

De universitair hoofddocent (UHD) vormt samen met de hoogleraar, de kern van de wetenschappelijke staf. Een UHD heeft een initiërende rol bij onderzoek en onderwijs, op een eigen breed of specialistisch onderzoeksgebied. Bij het wetenschappelijk onderzoek heeft de UHD als doel het initiëren, verwerven en verrichten en valoriseren van wetenschappelijk onderzoek op het eigen brede of specialistische onderzoeksgebied, ten-einde erkende wetenschappelijke kennis en inzichten te ontwikkelen en toe te passen binnen een door ESL erkend onderzoekprogramma en tot waarde te brengen voor wetenschap, maatschappij en –waar mogelijk– overheid en bedrijfsleven.

Ten aanzien van het onderwijs heeft de UHD als doel het ontwikkelen en verzorgen van toegewezen samenhangende wetenschappelijke onderwijsonderdelen voor uiteenlopende doelgroepen, teneinde de leerdoelen behorende bij de eindtermen van de onderwijsonderdelen ten aanzien van kennis, inzichten, vaardigheden, competenties en attitudes bij studenten te realiseren. De onderwijsontwikkeling is gebaseerd op een analyse van het niveau van de studenten en de behoeften van de maatschappij en gaat uit van het facultaire onderwijsprogramma.

Binnen de organisatie is de UHD een van de mededragers van de ontwikkeling en uitvoering van de facultaire onderwijs- en onderzoekplannen, geeft inhoudelijk begeleiding aan wetenschappelijk personeel bij de uitvoering van het onderzoek en treedt op als co-promotor. Tevens geeft de UHD leiding aan onder andere projectteams, acquireert externe gelden en verricht een bestuurstaak binnen ESL.

Instream UHD

De instroom van universitair hoofddocenten vindt plaats via de UHD-tenure track. In het geval dat directe benoeming van een UHD noodzakelijk is en er geen potentiële UHD-en in een UHD-tenure track aanwezig zijn, kan bij wijze van hoge uitzondering door de decaan worden besloten direct een UHD te werven. De selectie zal conform hetgeen is gesteld in paragraaf over de werving en selectie universitair (hoofd)docent geschieden.

Vereisten voor UHD functie

De kandidaat dient aan te sluiten bij het profiel van ESL. Hij is interdisciplinair opgeleid, internationaal en breed gevormd, bedrijfsgericht, extern georiënteerd, analytisch vaardig en methodologisch stevig onderlegd. Hij is in staat om ontwikkelingen op andere vakgebieden te integreren in het juridische domein. Hij heeft uitstekende sociale en adviesvaardigheden.

Zijn onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Hij omarmt het didactisch model probleem gestuurd leren.

Alle universitaire hoofddocenten worden ingedeeld volgens het UFO in het profiel UHD, niveau 2. De criteria staan nader beschreven in de betreffende bijlage³⁹ en zullen ook herkenbaar moeten zijn in het persoonlijk ontwikkelplan (POP).

Doorstroom

Doorstroom naar UHD1

Zoals gezegd is het ideaal beeld dat de medewerker zich richting het hoogleraarschap beweegt. Het ontwikkelbeginsel geeft geen garantie dat het hoogleraarschap binnen ESL/EUR wordt ingevuld. Zodra de medewerker professorabel is, kan een benoeming ook buiten ESL/EUR worden bewerkstelligd. In de bijlage⁴⁰ staan criteria

³⁹ De criteria worden ontwikkeld.

⁴⁰ De criteria worden ontwikkeld.

voor het niveau UHD1 vermeld. Indien een leidinggevende van mening is dat een UHD1 niveau binnen de sectie noodzakelijk is en van mening is dat een medewerker aan deze criteria voldoet, kan hij de decaan een onderbouwd voorstel doen om een medewerker tot UHD1 te benoemen. De vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL zal de decaan hierover adviseren. De commissie zal één externe hoogleraar die opereert op hetzelfde vakgebied als de medewerker, vragen inhoudelijk te reageren op de voordracht. Eveneens kan de voordracht worden voorgelegd aan sectievoorzitters van ESL. De decaan beslist uiteindelijk over de bevordering naar UHD1.

Benoeming tot (bijzonder) hoogleraar

Het ontwikkelbeginsel geeft geen garantie dat een medewerker die professorabel is binnen ESL/EUR wordt benoemd tot hoogleraar. Het is beleid van ESL/EUR om de gewone leerstoelen te bezetten via het open (internationale) werving. De medewerkers uit de tenure track plus kunnen deelnemen aan het selectieproces, in "concurrentie" met (internationale) kandidaten. De enige uitzondering hierop is de bijzonder hoogleraar personeelsbeleid; voor zeer bijzondere talenten bestaat de mogelijkheid om door te groeien naar bijzonder hoogleraar personeelsbeleid gericht op de persoonlijke ontwikkeling. Op basis van hun bijzondere talent, ook aangetoond buiten ESL, kan iemand worden voorgedragen voor bijzonder hoogleraar personeelsbeleid. Zie verder de paragraaf 'doel van de functie' onder 'hoogleraar'.

Hoogleraar

Bij alle hoogleraarbenoemingen wordt de procedure tot het instellen of het vestigen van leerstoelen en benoeming van hoogleraren van de EUR gevolgd. Met name de decanen van de faculteiten en het College van Bestuur spelen een belangrijke rol bij het instellen van leerstoelen en de benoeming van hoogleraren.

Binnen ESL maken we onderscheid tussen gewoon hoogleraar en bijzonder hoogleraar. Alle hoogleraren voldoen aan het profiel van ESL.

De gewoon hoogleraar valt binnen ESL te onderscheiden in de volgende typen:

- hoogleraar reguliere leerstoel
- hoogleraar profileringsleerstoel Onderwijs
- hoogleraar profileringsleerstoel Onderzoek
- visiting professor

De bijzonder hoogleraar valt te onderscheiden in bijzonder hoogleraar personeelsbeleid en bijzonder hoogleraar netwerkfunctie⁴¹.

Doel en criteria

Gewoon hoogleraar

Gewoon hoogleraar op een reguliere leerstoel

Een gewoon hoogleraar op een reguliere leerstoel excelleert in een bepaald vakgebied. Hij is de drager van een strategisch gebied, met een leeropdracht in onderwijs en onderzoek. De gewoon hoogleraar op een reguliere leerstoel draagt een duidelijke en aansprekende visie op onderwijs en onderwijsontwikkeling uit, gericht op het facultair onderwijsprogramma en optimalisatie van het onderwijsrendement. Daarnaast draagt hij zorg voor de ontwikkeling, samenhang en verzorging van toegewezen wetenschappelijke onderwijsonderdelen, vanuit de eigen leerstoel binnen het facultaire onderwijsprogramma, teneinde de leerdoelen behorende bij de eindtermen van de onderwijsonderdelen bij studenten te realiseren. Hij is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs binnen de eigen leerstoel.

De gewoon hoogleraar op een reguliere leerstoel vertaalt de ontwikkelingen in het onderzoeksgebied naar onderzoekprogramma's. Hij draagt zorg voor de acquisitie en uitvoering van wetenschappelijk onderzoek, binnen het onderzoeksprogramma van de faculteit teneinde erkende wetenschappelijke kennis en inzichten te ontwikkelen en toe te passen binnen een bepaalde leerstoel en tot waarde te brengen voor wetenschap, maatschappij –en waar mogelijk- overheid en bedrijfsleven.

De gewoon hoogleraar op een reguliere leerstoel dient gepromoveerd te zijn en te voldoen aan de kwalificatienormen van de taakgebieden onderzoek, onderwijs, valorisatie en management. Hierbij zijn accenten mogelijk. Hij dient een outstanding onderwijs- en onderzoekperformance te hebben. Naast publicatiecriteria worden op het terrein van onderzoek ook indicatoren gedefinieerd waarmee andere aspecten van onderzoeksperformance worden gewogen zoals wervingskracht, PhD output, wetenschappelijke erkenning en maatschappelijke relevantie. De criteria worden uitgebreid beschreven in de betreffende bijlage⁴². Binnen ESL geeft de gewoon hoogleraar veelal leiding aan een sectie en wellicht ook aan (inter)nationale werkgroepen. Gewoon hoogleraren op een reguliere leerstoel die in de toonaangevende vakgebieden van de faculteit participeren, aan een grote groep leiding geven, substantiële externe gelden verwerven, nationaal en (waar van toepassing) internationaal aanzien hebben en geen hoofdfunctie elders verrichten, kunnen worden bevorderd tot hoogleraar niveau 1. De overige gewoon hoogleraren op een reguliere leerstoel worden aangesteld als hoogleraar niveau 2. Bij een gewenste interne doorstroming vraagt de decaan advies aan de vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL. De decaan beslist of er wel of geen verzoek aan het College van Bestuur volgt. Het College van Bestuur beslist over de bevordering naar hoogleraar1.

⁴¹ Zie hoofdstuk "Typen leerstoelen". ESL maakt geen gebruik van de bijzondere leerstoel ontwikkeling vakgebied en ideëel vakgebied. De bestaande leerstoelen op grond van deze twee typen blijven bestaan gedurende de benoemingsperiode.

⁴² De criteria worden ontwikkeld.

Gewoon hoogleraar profileringsleerstoel Onderwijs en gewoon hoogleraar profileringsleerstoel Onderzoek

Voor het doel en de criteria van de functie voor de hoogleraar profileringsleerstoel Onderwijs wordt verwezen het doel en de criteria zoals gesteld onder 'gewoon hoogleraar reguliere leerstoel' waarbij geldt dat het primaire taakgebied onderwijs is.

De hoogleraar profileringsleerstoel Onderwijs dient te zijn gepromoveerd. Hij dient in het bezit te zijn van de seniorkwalificatie onderwijs, heeft onderwijsinnovatieprojecten uitgevoerd en heeft onderwijskundig onderzoek en regiefunctieonderwijs uitgevoerd. Tevens voldoet hij aan de EUR criteria voor onderwijshoogleraar. De criteria worden uitgebreid beschreven in de betreffende bijlage⁴³.

Voor het doel van de functie voor de hoogleraar profileringsleerstoel Onderzoek wordt verwezen naar het onderzoekdeel zoals gesteld onder het hierboven opgenomen kopje 'gewoon hoogleraar reguliere leerstoel' waarbij geldt dat het primaire taakgebied onderzoek is.

De hoogleraar profileringsleerstoel Onderzoek dient te zijn gepromoveerd. Hij heeft een outstandig onderzoeksperformance met relevante indicatoren voor de leeropdracht. De hoogleraar voldoet tevens aan de kwalificatienormen van het taakgebied onderzoek. De criteria worden uitgebreid beschreven in de betreffende bijlage⁴⁴.

Visiting professor

Deze leerstoel is ingesteld om excellente buitenlandse hoogleraren tijdelijk te laten werken als hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Afspraken over de werkzaamheden worden in overleg met de visiting professor gemaakt.

Het primaire taakgebied van de visiting professor is ofwel onderwijs ofwel onderzoek en internationale samenwerking. De hoogleraar is uiteraard gepromoveerd en voldoet aan de kwalificatienormen van de relevante taakgebieden. Hij heeft een outstandig onderzoeksperformance met relevante indicatoren voor de leeropdracht. De criteria worden uitgebreid beschreven in de betreffende bijlage⁴⁵.

Bijzonder hoogleraar

Bijzonder hoogleraar netwerkfunctie

Deze bijzondere leerstoel biedt ESL/EUR de mogelijkheid om netwerken tot stand te brengen of in stand te houden met instanties buiten de universiteit, respectievelijk om personen met bijzondere praktijkkennis binnen deze instanties aan zicht te binden. Het bestuur van een rechtspersoon die aan de universiteit deze bijzondere leerstoel wenst te vestigen, richt daartoe een verzoek aan het College van Bestuur. De bijzonder hoogleraar wordt in beginsel aangetrokken volgens een zogenaamde open werving, is een extern persoon en is aangesteld bij de rechtspersoon, niet bij ESL. In specifieke situaties kan een gesloten procedure worden gevolgd. De vestigingstermijn is afhankelijk van de (wederzijdse) behoefte om het netwerk in stand te houden. De kandidaat zal in beginsel voor vier jaren worden benoemd.

De taakgebieden van de bijzondere leerstoel netwerkfunctie zijn valorisatie en verbinding van ESL met partijen buiten de academie.

De bijzonder hoogleraar is gepromoveerd en voldoet aan de basisnorm onderzoek. Hij is gezichtsbepalend op relevante indicatoren van de leeropdracht. De criteria worden uitgebreid beschreven in de betreffende bijlage⁴⁶.

⁴³ De criteria worden ontwikkeld.

⁴⁴ De criteria worden ontwikkeld.

⁴⁵ De criteria worden ontwikkeld.

⁴⁶ De criteria worden ontwikkeld.

Bijzonder hoogleraar personeelsbeleid⁴⁷

Deze bijzondere leerstoel dient een schakel te zijn in het personeelsbeleid. Deze stoelen zijn carrièreleerstoelen, met name bedoeld voor jonge, uiterst getalenteerde medewerkers, minimaal een UHDpositie bekleedend, werkzaam op een vakgebied van grote betekenis voor de universiteit, die in beginsel in aanmerking kunnen komen voor een benoeming tot hoogleraar doch - bij gebrek aan facultaire hoogleraar formatieruimte - dat nog niet zijn. De benoeming betreft in beginsel een termijn van vier jaar. Er is sprake van een gesloten werving.

De UHD komt in aanmerking voor een bevordering tot bijzonder hoogleraar personeelsbeleid als hij over een langere periode uitzonderlijke prestaties op (een van) de taakgebieden onderzoek onderwijs, valorisatie, management heeft. Hierbij zijn accenten mogelijk.

De kandidaat bijzonder hoogleraar personeelsbeleid is iemand die op formele of informele wijze erkend wordt als leider van een onderzoeks- en/of onderwijsgroep binnen of buiten de faculteit of (inter)nationaal toonaangevend is op zijn vakgebied dat niet te beperkt van omvang dient te zijn. Naast een specifieke eigen 'niche' is hij inzetbaar op een breed vakgebied. Betrokkene dient blij te hebben gegeven professorabel te zijn, bijvoorbeeld door het genoemd zijn bij voordrachten door zusterfaculteiten. De kandidaat dient te zijn gepromoveerd, dient te voldoen aan de kwalificatienormen van de relevante taakgebieden. Hij wordt gezien als talent en/of heeft een outstanding onderzoeksperformance met relevante indicatoren voor de leeropdracht. In de betreffende bijlage⁴⁸ worden de criteria nader beschreven.

Alvorens de procedure voor een bijzondere leerstoel personeelsbeleid formeel te starten, wordt de vaste commissie loopbaanbeleid WP/ESL gevraagd de decaan te adviseren over de haalbaarheid van een benoeming op basis van een door de kandidaat aan te dragen portfolio. Het staat ook iedere ESL medewerker vrij om op eigen initiatief deze commissie te verzoeken de haalbaarheid van een bijzondere leerstoel personeelsbeleid te toetsen. Het College van Bestuur beslist uiteindelijk over de benoeming van de kandidaat op de bijzondere leerstoel personeelsbeleid.

⁴⁷ Dit is geen leerstoel op het vakgebied "personeelsbeleid" doch een omwille van zorgvuldig personeelsbeleid richting *high potentials* geschapen voorziening

⁴⁸ De criteria worden ontwikkeld.

BIJLAGE: STRUCTUUR RAPPORT (BIJZONDERE) LEERSTOEL

1. Algemene informatie

- Titel van de (bijzondere) leerstoel in het Engels:
- Titel van de (bijzondere) leerstoel in het Nederlands:
- Afdeling:
- Omvang leerstoel (in fte):
- Voorkeursdatum benoeming:
- Aanmelddatum:
- Looptijd:
- Financiering:

2. Onderzoeksgebied van de (bijzondere) leerstoel en positie leerstoelhouder (max 1 A4)

- Korte inleiding
- Ontwikkelingen in het vakgebied in de komende jaren
- Positie binnen ESL
- Relaties en samenwerking met andere leerstoelen van ESL, EUR en LDE
- Internationale positie van de (bijzondere) leerstoel
- Relevantie van de leerstoel voor missie en visie van ESL

3. Onderwijs (max 1 A4)

- Positie binnen onderwijs van ESL
- Bijdrage aan het onderwijsprofiel van ESL (didactisch concept van active academic learning)
- Doelstellingen

4. Onderzoek (max 1 A4)

- Bijdrage aan het onderzoeksprofiel van ESL
- Positie binnen het onderzoek van ESL
- Mogelijkheden tot het binnenhalen van externe financiering en PhD functies
- Mogelijkheden met betrekking tot deelname aan Horizon 2020/connectie met Grand Challenges
- Doelstellingen

5. Management (max 0,5 A4)

- Management- en bestuurstaken en verantwoordelijkheden.

6. Maatschappelijke relevantie/valorisatie (max 1 A4)

- Missie en bijdrage van de (bijzondere) leerstoel voor resp. aan maatschappelijke doeleinden en/of de praktijk en/of beleid?
- Hoe zal distributie van kennis onder maatschappelijke betrokkenen plaatsvinden?
- Doelstellingen

7. Profiel en taken van de kandidaat (max 1 A4)

- Het gewenste profiel gebaseerd op bovenstaande gegevens (bijvoorbeeld: vakgebied, aantal jaren ervaring, kwalificaties, onderzoeksprofiel (type publicaties), management en onderwijservaring, affiniteit met ESL's missie, betrokkenheid bij maatschappelijk debat, het vermogen hebben om bedrijfs- en burgerlijke partnerschappen tot stand te brengen, ambities, etc.)
- Taken: Hoe bereikt de kandidaat bovenstaande doelen? (bijvoorbeeld: (nieuwe) vakken, symposia, type publicaties (in welke tijdschriften), activiteiten ter verspreiding van kennis (open acces publiceren, gebruik van social media), advies activiteiten, begeleiden van promovendi, etc.)

BIJLAGE: ORGANISATIEONTWIKKELING ESL

Inleiding

De voortgang van het ELC-programma heeft op meerdere plekken in de organisatie merkbaar effect op de inhoud van werkzaamheden en op de omvang van het capaciteitsbeslag van medewerkers. Dat geldt zowel voor onderwijzend personeel als voor het OBP. Ook andere lopende en nog te ondernemen programma's hebben dergelijke consequenties, zoals de masterherziening maar ook het voornemen om het aantal secties terug te brengen, de door de reorganisatie 2012-2016 gedicteerde veranderingen in de formatie alsmede de in EUR-strategy 2014-2018 gedicteerde krimp van de OBP-formatie.

ESL wil voorkomen dat bij dit complex van ontwikkelingen op ad hoc basis, nl. steeds bij nieuwe gebeurtenissen of 'incidenten', zou moeten worden besloten tot aanpassingen in de inrichting van de organisatie. Feit is bijv. dat het capaciteitsbeslag op en de inhoud van de werkzaamheden van de capgroep-secretariaten verandert en dat bijv. het capaciteitsbeslag en de inhoud van de werkzaamheden bij bureau onderwijs wijzigt. Als routekaart voor de (besluitvorming over de) organisatieontwikkeling geeft deze bijlage een referentiekader.

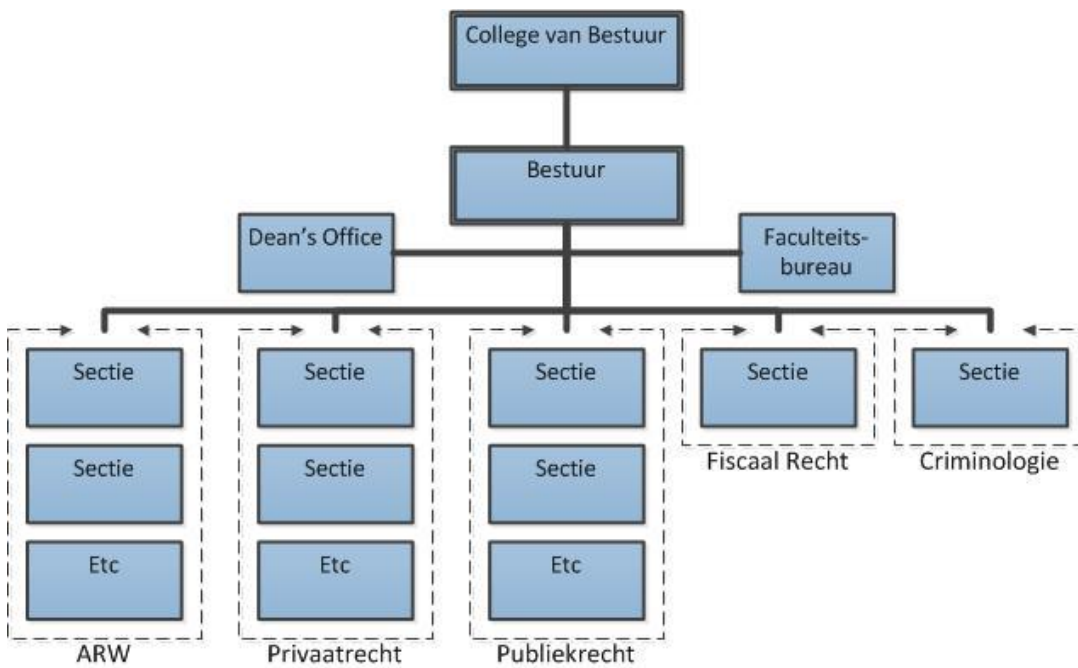
De ontwikkeling van de organisatie op geleide ELC-programma en masterherziening

Om te begrijpen hoe de bestaande organisatie ontwikkeld wordt op geleide van de voortgang van het ELC-programma alsmede de masterherziening, willen we de bestaande organisatie los zien van deze programma's. Dat geldt q.q. ook voor andere programma's die zich in de faculteit of op de campus voltrekken (USC e.a.). Voordat we uiteenzetten hoe dat werkt eerst een weergave van de structuur.

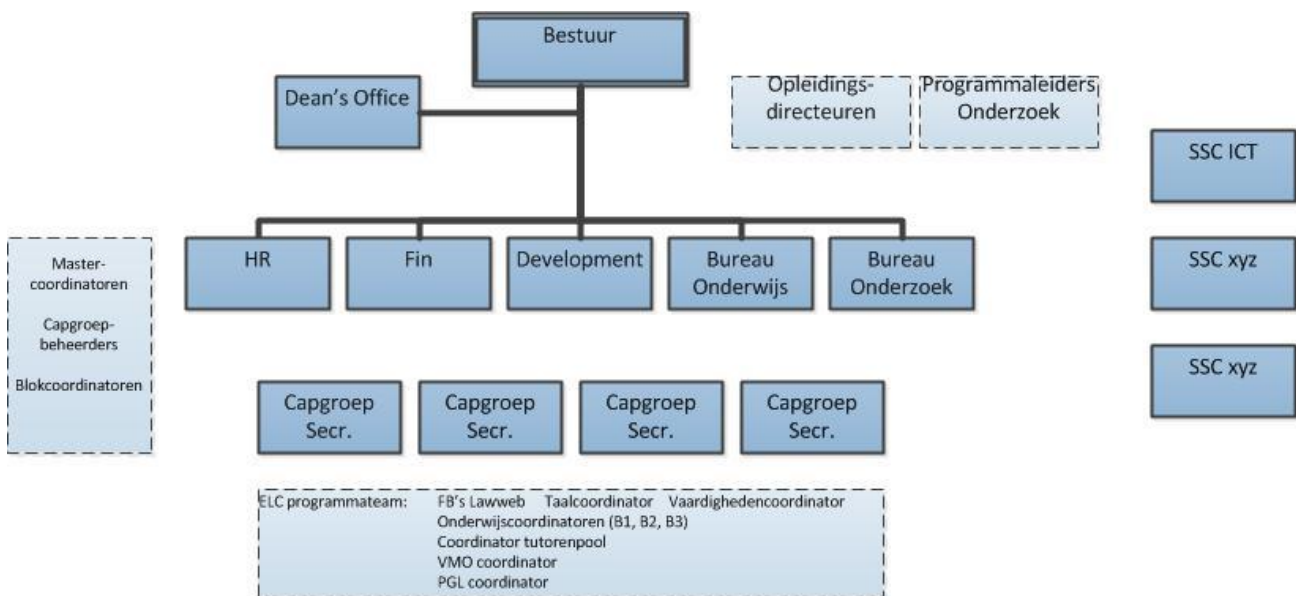
We tekenen de staande organisatie van de faculteit met twee structuren, twee organogrammen. De eerste geeft de personele structuur weer van vnl. onderwijs en onderzoek. De tweede zoomt in op ondersteunende taken. Onder "structuur" verstaan we dan het hiërarchische bouwwerk van functies waarop mensen worden aangesteld. Dat is iets anders dan het complex van rollen die mensen in de organisatie op allerlei momenten korter of langer voor hun rekening nemen.

Voorbeeld: Een hoogleraar maakt organiek deel uit van een sectie, waaraan leiding gegeven wordt door een sectievoorzitter. De sectievoorzitter valt hiërarchisch onder het bestuur. De hoogleraar kan (naast onderwijs- en onderzoekwerk) deelnemen aan een programma of project, een commissie of een werkgroep. Dat soort werk kan in zijn/haar functieomschrijving opgenomen zijn en als taak vastzitten aan die functie, maar dat hoeft niet. Zo zijn er talloze soorten coördinatoren. Het *gegeven* dat een hoogleraar/docent geacht wordt zich onder meer ook in te zetten als coördinator kan als algemene taak in de functie / het profiel van hoogleraar/docent zijn opgenomen, maar niet dat deze *specifiek dit of dat* zal coördineren. Overigens kan een coördinerende taak een substantieel deel van iemands werk beslaan.

Organogram ESL



Organogram Coördinatie en Ondersteuning



Toelichting bij de gestippelde kaders in het organogram “coördinatie en ondersteuning”: Het komt voor dat medewerkers die hiërarchisch opgehangen zijn in het organogram ESL, een rol vervullen of taken uitvoeren in het domein “coördinatie en ondersteuning”. Dat betreft de meer permanente taken als opleidingsdirecteur, blokcoördinator en dergelijke. Het kan ook gaan om (tijdelijke) rollen in projecten en programma’s.

Organisatieontwikkeling op geleide van programma's en projecten

Er spelen diverse ontwikkel- en organisatieprojecten, waarvan het ELC-programma op dit moment de grootste is. Het ELC-programma is een projectmatig samenhangend "stelsel" van subprojecten die zich gedeeltelijk parallel aan elkaar maar ook opeenvolgend voltrekken. Het wordt overkoepelend gemanaged door de programmamanager. De subprojecten leveren op onderdelen naar elkaar toe half- en eindproducten af.

Elk (sub)project en ook het overkoepelende programma wordt gekenmerkt door:

- Een begin- en een eindmoment, een kop en een staart
- De tijdelijke aard van de aanwezigheid van de mensen die deel uitmaken van het projectteam. Zij zijn nooit benoemd op een functie in het project want een projectteam heeft geen functies

Elk subproject levert bij afronding uiteenlopende eindproducten op. Dat kunnen handboeken zijn, opleidingsmodellen, een IT-infrastructuur, een onderwijssysteem, gekwalificeerde docenten, een roosteringsmodel, etc. We noemen dit de nalatenschap van het subproject. Bij oplevering zal altijd ook een 'handreiking organisatie' worden toegevoegd. Daarin staat gespecificeerd wat er waar binnen de organisatie aan taken en verantwoordelijkheden moet worden belegd (incl. aantal FTE) om te borgen dat het geheel van de opgeleverde 'producten' blijft doen wat het hoort te doen, wordt onderhouden, doorontwikkeld, periodiek geëvalueerd, etc.

Migratieprincipes

Het "ontwikkel-complex" overziend komen we tot de volgende migratie-principes:

Afgeleid van de projectplanningen van ontwikkelprogramma's kan worden vastgesteld wanneer de subprojecten van dat programma hun "nalatenschap" opleveren. De voortrollende ontwikkeling van een programma wordt gedefinieerd in termen van fasen. Die nalatenschappen worden onder woorden gebracht door de in elk subprojectteam betrokken medewerkers.

Elke nalatenschap dient altijd ook te beschrijven wat de aanpassingen moeten zijn in de staande organisatie, die doorgevoerd moeten worden om de resultaten van het subproject te borgen. Dat kan gaan om:

- Door te voeren aanpassingen in bestaande functieomschrijvingen
- Bij bestaande functies door te voeren aanpassingen in de taken die bij die functie horen
- Nieuwe functies incl. profiel
- Vervallen functies
- Noodzakelijke aanpassingen (+/-) in FTE incl. onderbouwing
- Door te voeren aanpassingen in al bestaande rollen
- Nieuwe rollen incl. taken, verantwoordelijkheden
- De organieke locatie van waaruit en onder leiding van welke medewerker e.e.a. logischerwijs het beste kan worden uitgevoerd (incl. argumenten)

Transformatie secties: aandachtspunten⁴⁹

Het proces van samenvoegen van secties maakt deel uit van de organisatieontwikkeling van ESL. Het is een organisch, bottom-up proces. Met het uitspreken van het besluit dat er minder secties zullen gaan komen is niet ook bepaald welke secties concreet met welke zullen worden samengevoegd en wanneer. Er is daardoor een proces gaande waarin opeenvolgend en zonder specifieke blauwdruk diverse samenvoegingen plaatshebben. Het streven is wel om het proces ultimo 2015 goeddeels te hebben afgerond waardoor er dan bij voorkeur acht secties zullen zijn.

⁴⁹ Deze paragraaf is tot stand gekomen met input van HR, Finance, Dean's office en de secties Internationaal en EU Recht alsmede Ondernemings- en Financieel Recht

In de Faculteitsraad van 11 maart 2014 is aandacht gevraagd voor zaken die niet helemaal soepel lopen in het ontwikkelproces naar een kleiner aantal secties. De samenvoegingen van enkele secties is op papier reeds gerealiseerd, terwijl er in de praktijk op financieel, administratief en organisatorisch gebied nog zaken op de feiten achterlopen. Dit zorgt voor ergernissen en inspanningen om ontstane problemen op te lossen (bijvoorbeeld geen bevoegdheden om facturen te accorderen, onjuiste informatie op webpagina's om bezoekers te informeren, verkeerd danwel niet ontvangen van informatie via groepsmailadressen).

Het is juist dat er, na formeel besluit tot samenvoeging, het een en ander moet gebeuren om een samenvoeging helemaal te realiseren. Wij komen op basis van ervaringen tot nu toe tot onderstaande aandachtspunten voor het proces als geheel.

Basis

- Verkennen van de inhoudelijke, organisatorische en personele logica van een voornemen tot samenvoeging
- Afstemming door sectiehoofden over eventueel bestaande verschillen in werkwijzen en ideeën van de secties waarvan/waardoor een mogelijke samenvoeging wordt verkend
- Raadplegen sectieleden, persoonlijke gesprekken waarin eventuele knelpunten en vooral gezamenlijke mogelijkheden en kansen kunnen worden uitgesproken (iteratief proces)
- Inventariseren gezamenlijke onderwijsmogelijkheden, 'kruisbestuiving', nieuwe onderwerpen
- Raadplegen / overleggen met bestuur

Hiermee wordt de bodem gelegd voor een goede samenwerking. Als dit goed gaat loopt het proces later ook goed.

Voorfase

- Analyseren eventuele consequenties voor de ondersteuning incl. capgroepsecretariaat.
- In kaart brengen personele informatie van de huidige situatie (aanstellingen van betrokkenen, ontwikkeling aantal fte's, bevoegdheden, situatie qua GVO's, etc.)
- Uitwisselen financiële informatie en analyseren of per beoogd moment van samenvoeging tegelijk ook een integratie van de financiële huishouding van de secties voor de hand ligt danwel dat er nog enige tijd van een gescheiden boekhouding sprake dient te zijn (omdat bijvoorbeeld de financiële gezondheid van de secties uiteenloopt). Nb: slechts bij 100% zekerheid en duidelijke afspraken zal bij implementatie de boekhoudkundige ombouw plaatsvinden.
- Inventarisatie huidige "structuur" in SAP alsmede op rij zetten van daarin, bij feitelijke samenvoeging, aan te brengen aanpassingen
- Inventarisatie huidige situatie qua internet-site(s) alsmede op rij zetten van daarin, bij feitelijke samenvoeging, aan te brengen aanpassingen
- Aanbeveling: overleg met DBOW, DBOZ en managers.

Besluitvorming

- Betrokken sectievoorzitters dienen voorstel tot samenvoeging in bij bestuur incl. visie, argumenten, voor- en nadelen, incl. voorgenomen benaming van de samengevoegde sectie ('werktitel') en incl. naam beoogd sectievoorzitter
- Bestuur hoort de sectieleden en neemt voorgenomen besluit
- Opstellen tekst besluit (door HR i.s.m. Dean's office):
 - o Opheffing secties a/b en ontslag sectievoorzitter per <datum>
 - o Totstandkoming sectie c per <datum>
 - o Benoeming sectievoorzitter per <datum> voor 2 jaar

- Samenvoeging financieel per <datum>
- Evt.: door te voeren aanpassing ondersteuning en wanneer
- Bestuur neemt besluit tot samenvoeging
- Informeren sectieleden en secretariaten
- F-raad informeren
- Kopie besluit naar HR, Finance, Development, Deans' office en sectie met instructies over verder t.b.v. implementatie uit te voeren taken (zie verder)
- Besluiten (brieven) aan betrokken medewerkers incl. datum van samenvoeging. Inhoud brieven vooraf afstemmen met sectievoorzitter(s)
- Benoemen (brief) sectievoorzitter incl. datum van inwerkingtreding.
- Communicatie over besluit richting ESL incl. OBP
- Termijnbewaking over het bovenstaande door bestuurssecretaris

Implementatie

Opmerking: pas na formeel besluit zullen aanpassingen in systemen worden doorgevoerd. Evt. wordt gewacht totdat er een officiële afsluiting is zoals een jaareinde.

Vorbereiding, uiterlijk op datum samenvoeging:

- Inventarisatie opties voor gezamenlijke huisvesting in L-gebouw
- In de sectie(s) vormgeven evt. noodzakelijke aanpassingen m.b.t. specifieke taken (bijv. coördinatoren)
- In SAP de organieke structuur aanpassen incl. benaming sectie (HR)
- In autorisatiestructuur ESS doorvoeren aanpassingen nieuwe/vml. sectievoorzitter (F)
- Aanpassen nicknames mailinglijsten (door Dean's office)

Zo spoedig mogelijk na datum samenvoeging:

- Aanpassen informatie over secties op site ESL en evt. 'eigen' sites, blogs (door betreffende sectie in nauw overleg met Development)
- Indien gewenst: samenvoegen/integreren financiële huishouding en nieuwe boekhouding delen met sectievoorzitter en evt. coördinator (F)
- Indien gewenst: interne verhuizing voorbereiden en realiseren

Als laatste en na afronding van de samenvoegingen: de tot dan toe gehanteerde 'werktitels' bezien. Vaststellen van definitieve nieuwe namen, gebaseerd op inhoud, samenhang en exposure.

Formatie op 1 januari 2016

In 2012 is de verwachte formatie van ESL uitgerekend in termen van per 1 januari 2016 te bereiken aantallen medewerkers in het WP. Deze aantallen zijn opgenomen in het reorganisatieplan ESL dd. 19 november 2012. De vraag is op welke wijze we gaan bereiken dat per 1 januari 2016 inderdaad de beoogde aantallen medewerkers in dienst zijn cf. de in 2012 bepaalde formatie. Daaraan gekoppeld is de vraag óf de toentertijd berekende aantallen medewerkers wel kloppen tegen het licht van de inmiddels zichtbare feitelijke onderwijs- (en onderzoek-)belasting. Er zijn bij verscheidene secties zorgen over een reeds actueel danwel dreigend tekort aan mensen. Tevens bestaan er onduidelijkheden over de financiële gevolgen van de fusie van secties. Moeten we de eindplaat qua vaste formatie 2016 aanpassen? En als we dan (nu) evident te maken hebben met piekbelasting, zit 'm dat dan in de fte's die we per functie maximaal kunnen aanstellen of dienen we andere oplossingen te bedenken?

In deze paragraaf gaan we op deze vragen in en zetten we antwoorden en denkbare oplossingen op een rij.

Voortschrijdend inzicht

In 2012 zijn sectievoorzitters betrokken geweest bij de berekeningen die plaatsvonden. Inschatting over het in 2016 te verzorgen onderwijs, dus na volledige uitrol van de onderwijsherziening, gingen gepaard met herontwerp van het interne verdeelmodel.

In het licht van de kennis van nu (ervaring B1 en B2, B3 aanstaande) kunnen we zeggen dat de exercitie van 2012 een theoretische was, die bovendien plaats heeft gevonden op basis van een intern verdeelmodel dat sindsdien is vernieuwd. Inmiddels is sprake van groeiend inzicht over de feitelijke belasting en het feitelijke capaciteitsbeslag van vakken en werkstukken. Tevens is het aantal studenten in collegejaar 2014-2015 voor het derde jaar op rij groter dan het aantal studenten waar in 2012 van is uitgegaan. In de vierde plaats blijkt het tijdbeslag voor coördinerende werkzaamheden hoger dan gedacht en is er meer tijd benodigd voor implementatie. In de vijfde plaats is het tarief (rijksbijdrage) sinds 2012 verder gedaald dan toen werd ingeschat en is de cao-stijging (lonen) sinds 2012 groter dan gedacht en wordt deze bovendien niet meer (geheel) gecompenseerd door het Rijk.

Vaste formatie en flexibele schil

De telling van de op 1 januari 2016 te verkrijgen totale vaste formatie, van HL-en, UHD-en en UD-en is niettemin een hard gegeven. Dat heeft alles te maken met de gekozen, voortrollende opzet van het reorganisatieproces. Er staat daarmee bepaald wat de omvang van de vaste formatie dient te worden. Aanpassing ervan zou impliceren dat het hele proces van besluitvorming en medezeggenschap van de reorganisatie opnieuw doorlopen zou moeten worden.⁵⁰

Nu is daarmee niet gezegd dat er op 1 januari 2016 een bepaald aantal medewerkers (statisch) op een bepaald aantal fte dient te zijn aangesteld, en meer niet. Om te beginnen wil “vaste formatie” niet zeggen dat alle fte’s door medewerkers met een vaste aanstelling moeten zijn opgevuld en dat daarin verder niets meer verandert. Aanstellingen kunnen ook tijdelijke aanstellingen zijn. Bovendien kan bij beschikbaarheid van voldoende middelen ook “bovenformatief” worden aangesteld of ingehuurd, bijv. met additionele tijdelijke aanstellingen of met externe inhuur. We praten dan over de inzet van een flexibele schil. De als WD aangestelde tutoren maken reeds onderdeel uit van deze flexibele schil en met het aantal aan te stellen tutoren wordt nu reeds geoefend.

Oplossingen bij capaciteitstekorten

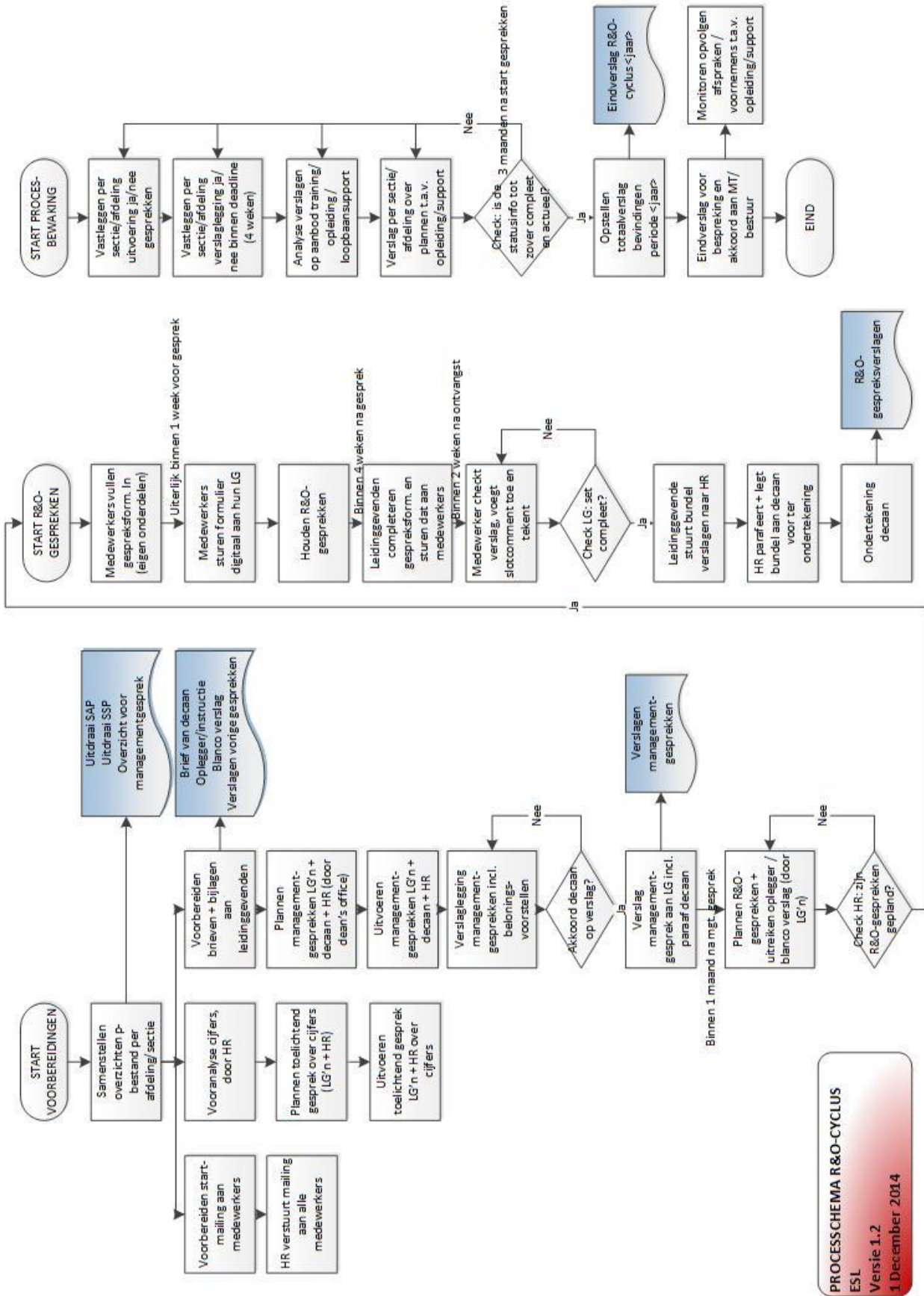
Capaciteitsvragen doen zich in allerlei varianten voor en niet voor elk soort tekort is inzet vanuit de in voorgaande bedoelde flexibele schil het antwoord. Er kan sprake zijn van een structureel tekort aan capaciteit op het niveau HL met eindverantwoordelijkheid voor bepaalde vakken. Een heel ander type capaciteitstekort ontstaat bij het in een beperkte periode nakijken van enorme aantallen tentamens of werkstukken. Wij kunnen niet alle mogelijke situaties voorzien en voor elk een oplossing aandragen. Vanuit het gegeven dat er op 1 januari 2016 een bepaalde vaste formatie dient te zijn ontstaan kunnen wij wel een spectrum bieden van denkbare oplossingsrichtingen. Deze zijn geopend tijdens en naar aanleiding van de kwartaalgesprekken:

- In individuele gevallen, situatiebepaald en terdege onderbouwd afwijken van de vastgestelde formatie 1/1/16
- Inzet tutoren met tijdelijke aanstelling (reeds genoemd)
 - Bijvoorbeeld voor nakijkwerk, indien onder toezicht van bevoegd docent
- Inzet emeriti
- Inleen van menskracht uit andere secties
- Inleen docenten van andere faculteiten
- Anders roosteren, goed vooruit plannen en tijdbeslag daarmee spreiden
- Aanstellingen (tijdelijk) met derdengelden

⁵⁰ Daarnaast wordt in dit Beleidsplan HR ESL 2015-2018 uiteengezet op welke (dynamische) wijze de formatie enerzijds en de concrete ontwikkeling van het personeel(sbestand) anderzijds zich tot elkaar verhoudt.

- Externe inhuur op projectbasis
- Strategische personeelsplanning meerjarig / lange termijn

BIJLAGE: R&O-CYCLUS PROCESSCHEMA



BIJLAGE: SECTIEVOORZITTERSCHAP

Onderstaand passage uit het nieuwe Faculteitsreglement, artikel 22

Sectievoorzitterschap (concept faculteitsreglement):

Onder dagelijkse leiding en aansturing worden in ieder geval de volgende zaken verstaan:

Aansturing:

- het geven van leiding aan degenen die in de sectie werkzaam zijn en het over hen verdelen van de sectietaken, waarbij wordt aangegeven met welke hoogleraar iedere betrokkene een werkrelatie onderhoudt;
- de uitvoering van personeelsbeleid en de afstemming van de zorg voor het personeel van de sectie, daaronder begrepen het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- het bevorderen van de inhoudelijke afstemming van de werkzaamheden van degenen die in de sectie werkzaam zijn;
- het overleggen met het personeel over de hoofdlijnen van het beleid van de sectievoorzitter
- het beheer van de sectie op het terrein van financiën, personeel en overige beheer aangelegenheden, voor zover door de decaan gemandateerd.

Verbindende schakel met de decaan:

- het doen van voorstellen aan de decaan met betrekking tot het vaststellen van de werkrelaties tussen degenen die in de sectie werkzaam zijn;
- het doen van voorstellen aan de decaan over de jaarlijkse begroting en het zo nodig bijstellen van afspraken om tot een evenwichtige inzet van personeel te kunnen komen;
- het in samenspraak met de decaan aantrekken van tweede- en derde geldstroom onderzoek en -onderwijs.

Overige taken:

- het bevorderen van de kwaliteit en de samenhang van onderwijs en onderzoek op de wetenschapsgebieden van de sectie;
- het opstellen van een langetermijnvisie voor de wetenschapsgebieden die door de sectie worden bestreken, gehoord de overige hoogleraren van de sectie;
- het waar mogelijk bewerkstelligen van synergie-effecten met activiteiten van andere secties, onderzoekscholen, aan secties gelieerde rechtspersonen en derde-instanties;
- de uitvoering van het gedeelte van de onderwijs- en examenregeling dat aan de sectie is toebedeeld;
- het houden van toezicht op de extern gefinancierde projecten in de faculteit, voor zover het betreft de onderzoeksterreinen die door de sectie worden bestreken.