

Wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in goede banen

Inleiding

De sector WO&O van de AOb (hierna: sector WO&O) is ontstaan uit de in 1963 opgerichte *Vereniging van Academici bij het Wetenschappelijk Onderwijs* – de VAWO. In deze notitie schetsen we onze visie op ontwikkelingen in het personeelsbeleid in het WO&O. We constateren de volgende aandachtsvelden:

1. Het achterblijven van het aantal werknemers ten opzichte van de groei in studentenaantallen en onderzoeksverplichtingen heeft geleid tot een zorgwekkende werkdruk. Het grootste probleem dat we signaleren is de verregaande werkdruk van het wetenschappelijk personeel (WP), waardoor de kwaliteit en continuïteit van het wetenschappelijk onderwijs in gevaar komt en een langetermijnvisie op wetenschappelijk onderzoek wordt belemmerd.
2. Doordat er in toenemende mate onderscheid wordt gemaakt tussen WP met een docerende taak dan wel met een onderzoekstaak, staat de verwevenheid van het wetenschappelijke onderwijs en het wetenschappelijke onderzoek steeds verder onder druk.
3. Daarnaast is er nog steeds sprake van een vergaande flexibilisering van het personeelsbestand en er een beter loopbaanperspectief voor early carrier scientists moet komen.
4. Het diversiteitsbeleid aan de universiteiten blijft hardnekkig achterlopen. Statistieken met betrekking tot de vrouw/man verschillen laten dit helder zien; maar ook breder gezien lijkt het te ontbreken aan een evenwichtige samenstelling van het werknemersbestand.
5. Ook signaleren we dat er op veel plekken in toenemende mate sprake is van een sociaal onveilig werkklimaat.
6. De sector WO&O staat voor grenzeloos wetenschappelijk onderwijs en onderzoek waarbij er oog is voor internationale samenwerking, uitwisseling en een expliciet streven naar het vergroten van de diversiteit. Daarbij moet internationalisering geen doel op zich zijn, maar ten dienste staan van een inclusieve universiteit
7. Het laatste zorgpunt betreft een adequaat bekostigingssysteem en een verhoging van de rijksbijdrage per student naar het niveau van 2000. Na 3 decennia van public management blijkt het model van de universiteit als koekjesfabriek een achterhaald model. De huidige financieringsmodellen bevatten perverse prikkels ten aanzien van studierendementen, internationalisering en toegenomen druk op de wetenschappelijke integriteit ten behoeve van de wetenschappelijke productiviteit.

De hieruit voortvloeiende speerpunten voor de sector WO&O voor de komende vijf-jaar periode zijn dan ook:

- 1. Terugdringen werkdruk**
- 2. Behoud van de verwevenheid van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek**
- 3. Meer vaste aanstellingen en een beter carrièreperspectief voor early career scientists**
- 4. Gelijke kansen en een goed diversiteitsbeleid**
- 5. Sociale veiligheid**
- 6. Grenzeloze wetenschap met toegankelijke belangenbehartiging**
- 7. Een adequaat bekostigingssysteem op basis van taakstelling in plaats van productie**

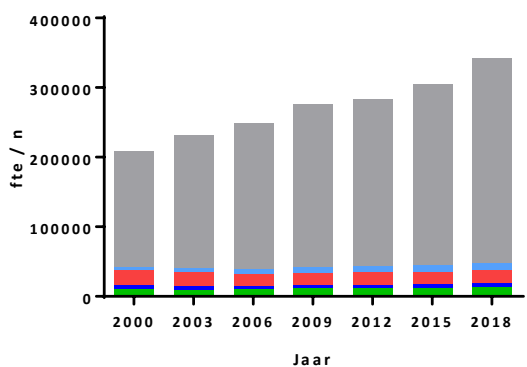
Werkdruk

De afgelopen jaren is er binnen de wetenschappelijke instellingen in Nederland steeds beter gepresteerd. Het aantal publicaties is sinds begin jaren negentig zeer sterk gestegen, en ook de *impact* is toegenomen. Het aantal promovendi is verdrievoudigd. Het aantal studenten is de afgelopen 15 jaar met 50% gegroeid. Daar staat tegenover dat het aantal docerende wetenschappers in deze periode is afgenomen. Op veel plekken is de staf-student ratio in deze periode behoorlijk gedaald. In 2000 stonden er een kleine 170.000 studenten ingeschreven aan de Nederlandse universiteiten. Inmiddels zijn dat er meer dan 300.000. Deze explosieve toename van het aantal studenten is niet vergezeld gegaan van een vergelijkbare groei in het aantal medewerkers. Het aantal studenten nam in 18 jaar tijd met ruim 77% toe, terwijl het wetenschappelijk personeel (WP) met nauwelijks 10% toenam (promovendi niet meegerekend), en het overig personeel zelfs iets is gekrompen. De werkdruk is hierdoor over de gehele linie sterk toegenomen en er is de afgelopen jaren ook veel onderzoek gedaan naar werk- en prestatiedruk onder academici¹. Er wordt steeds meer gevraagd van het personeel, zowel kwantitatief (meer studenten, meer output) als kwalitatief (intensiever onderwijs, beter onderzoek, breder spectrum aan verantwoording), zonder dat daar extra middelen tegenover staan. Ook de recente ontwikkelingen in het kader van “anders waarderen” lijken de prestatiedruk eerder te verhogen door de toegenomen druk om ook onderwijssubsidies en prijzen in de wacht te slepen, conform het model ten aanzien van onderzoekssubsidies en prijzen. Meer specifiek zijn er een drietal hoofdoorzaken aan te wijzen van de werkdruktoename:

- toegenomen taakbelasting en prestatiedruk in onderwijs en onderzoek
- uitbreiding van administratieve taken
- toename van extra taken bovenop de reguliere taken waaronder valorisatie, wetenschapscommunicatie, internationalisering etc.

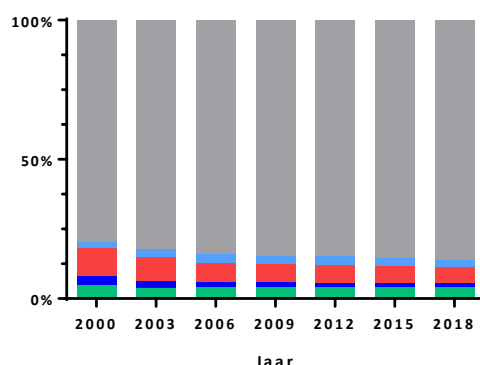
¹<https://www.sofokles.nl/wp-content/uploads/DEF-rapportage-werkdruk-WP-in-MTOs.pdf>

Ontwikkelingen aantallen studenten en staf



■ Studenten
 ■ Promovendi
 ■ Ondersteunend en beheers personeel
 ■ Onderzoekers
 ■ Staf

Ontwikkelingen aantallen studenten en staf



Deze ontwikkelingen hebben forse consequenties gehad voor de staf/student ratio.


Student/ staf ratio	Totaal WP	WP excl. PhD	Docerend WP	Staf (HGL, UHD, UD)
2000	7,6	9,8	16,7	16,7
2003	8,7	12,8	20,6	20,6
2006	9,5	14,5	19,6	24,5
2009	9,8	14,9	20,3	25,4
2012	9,7	15,0	20,6	25,5
2015	10,1	15,3	20,6	26,3
2018	10,6	15,8	21,1	26,9

Getallen zijn gebaseerd op de databank van het CBS Statline <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/?fromstatweb> en de personele kengetallen van de VSNU https://www.vsnul.nl/f_c_personeel_downloads.html

(1) Toegenomen taakbelasting en prestatiedruk in onderwijs en onderzoek .

De relatieve afname van beschikbare middelen voor de primaire activiteiten van onderwijs en onderzoek hebben grote consequenties voor de individuele werkdruk. Het is op de universiteiten de norm geworden om bij stijgende studentenaantallen en een stabiel blijvende (of zelfs krimpende) wetenschappelijke staf eenvoudigweg de onderwijsnormering aan te passen (minder tijd per cursus). Aan de andere kant worden de eisen met betrekking tot het leveren van onderzoeksprestaties steeds verder opgeschroefd. Zo zijn er binnen het UFO-profiel voor het wetenschappelijk personeel ook andere onderzoekstaken bijgekomen, waaronder de verplichting tot valorisatie en het verwerven van onderzoekssubsidies. Voor deze extra taken is echter geen extra tijd ingeruimd. Integendeel, omdat de toekenningskansen afnemen, ligt er druk op wetenschappers om steeds meer subsidieaanvragen te schrijven. In het onderzoek is er inmiddels sprake van ware hypercompetitie, met slagingspercentage onder de 15% (de helft of minder van wat in een efficiënt selectiemechanisme gangbaar is)². Hoewel deze vicieuze cirkel inmiddels breed wordt onderkend, is er nog steeds geen

² Honoreringspercentages voor persoonsgebonden subsidies van NWO dalen al jaren en liggen inmiddels op 16% (<https://www.rathenau.nl/nl/wetenschap-cijfers/werking-van-de-wetenschap/excellentie/aanvraagdruk-bij-nwo>), met grote verschillen tussen de verschillende wetenschapsgebieden, variërend van nog geen 12% voor de sociale- en geesteswetenschappen tot ruim 19% voor de exacte wetenschappen. Opvallend is dat de honoreringspercentages van thematische subsidies – het vraaggerichte onderzoek – juist stijgen. Momenteel liggen deze op ruim 43%, waarbij men zich moet afvragen of er dan sprake is van talentselectie op opdrachtonderzoek. Zelfs bij een aanbesteding is de honoreringskans doorgaans lager.



zicht op een efficiënter en effectiever toedelingssysteem van onderzoeksgelden. Wat deze problematiek extra wrang maakt is dat een aanzienlijk deel van de onderzoeksfinanciering opgaat aan de organisatie van 'calls' en competities. Als reactie hierop lijken steeds meer afdelingen over te gaan op het invoeren van zogenaamde 'functiecontracten', waarbij de verlofdagen niet meer geregistreerd worden. De Sector WO&O acht de invoering van functiecontracten voor het WP dan ook onwenselijk.

Een andere taak die ook meer inzet vraagt betreft promovendibegleiding. Het aantal promovendi is vanaf 2000 met 86% zelfs nog sterker toegenomen dan het aantal studenten - van ca 5.000 fte in 2000 naar ruim 9000 fte in 2018. Een belangrijke oorzaak hiervan is de promotiepremie, die werkgevers ertoe aanzet eerder te kiezen voor promotie- dan postdocplekken, waardoor de doorstroommogelijkheden van promovendi in veel vakgebieden sterk worden beperkt. Hiermee is het loopbaanperspectief voor deze beginnende wetenschappers fors verslechterd. Het aantal vaste functies voor bijvoorbeeld universitair docenten is sinds 2.000 gedaald van ca 4.500 fte naar ca 4.000 fte in 2018. Daarnaast zagen we een ruime verdubbeling van het aandeel tijdelijke aanstellingen onder de universitaire docenten (zonder uitzicht op een vast dienstverband) van 12% in 2000 naar 28% in 2018.

(2) Uitbreiding van administratieve taken

Dat goed onderwijs en goed onderzoek staat of valt met de kwaliteit van het wetenschappelijk personeel, staat buiten kijf. Maar behalve met het verzorgen van het onderwijs en het uitvoeren van onderzoek, zijn wetenschappers tegenwoordig belast met omvangrijke administratieve taken, zonder dat daar voldoende tijd voor beschikbaar wordt gesteld. Deels gaat het daarbij om verplichtingen in de dagelijkse uitvoering van onderwijs en onderzoek, zoals het administreren van cursusdetails, nakijkwerk, datamanagement, en tal van voortgangsrapportages die gebaseerd lijken op een diepgeworteld systeem van wantrouwen. Daarnaast gaat het om werk voor vaak parallelle evaluatiecycli voor onderwijs- en onderzoeksprogramma's. Op meer strategisch vlak vragen onderwijsvernieuwingen, onderwijsintensiveringen en onderzoeksprogrammering ook steeds meer beleidsmatige inzet van medewerkers.

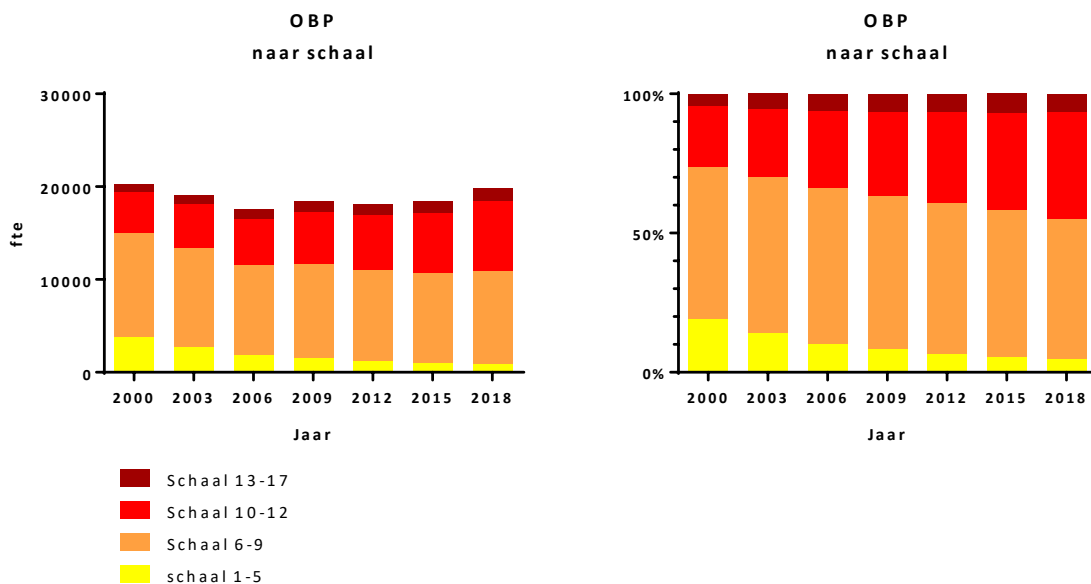
Door deze ontwikkelingen is het werk van wetenschappers, die zowel onderwijs- als onderzoekstaken hebben, in toenemende mate gefragmenteerd en uiteen getrokken. Veel wetenschappelijke medewerkers maken tegenwoordig onderdeel uit van aparte onderzoeks- en onderwijsinstututen en zijn daarmee verantwoording schuldig aan twee of meer directeuren die verschillende belangen hebben en verschillende doelen nastreven. Naast de toename van de verdere administratiecultuur, draagt deze spagaat waarin veel wetenschappers zijn terecht gekomen bij aan een sterke stijging van de werkdruk

Voor de wetenschappers in tijdelijke dienst komt daar nog de permanente onzekerheid over het loopbaanperspectief bij en het gebrek aan continuïteit om onderwijs- en onderzoeksprojecten voor de langere termijn op te zetten en te ontwikkelen.

(3) Toename van extra taken bovenop de reguliere taken

In de afgelopen decennia zijn onder invloed van *new public management* de bestuurs- en beheersactiviteiten sterk toegenomen. Door de toegenomen competitie tussen universiteiten wordt er bovendien aanzienlijk meer geïnvesteerd in acquisitie- en marketingactiviteiten etc. Ook zijn

financiering en projectcoördinatie veeleisender en complexer geworden. Daarmee gaat meer en meer geld op aan secundaire activiteiten. Dit heeft mede geleid tot een zichtbare verschuiving van ondersteunend personeel (OBP tot schaal 10) naar beheerspersoneel (OBP vanaf schaal 10). Sinds 1999 is het beheerspersoneel bijna verdubbeld, terwijl het ondersteunende personeel is afgenomen met circa 30%. Door het wegbezuinigen van ondersteunend personeel is de werkdruk bij het zittende ondersteunende personeel en de docerende staf nog eens extra toegenomen.



De sector WO&O beschouwt de toegenomen werkdruk niet als onvermijdelijk. Vanzelfsprekend kunnen hoge eisen worden gesteld aan alle werknemers, maar er is geen enkele grond om van werknemers te verwachten dat ze structureel overwerken. Als het voor instellingen afzonderlijk niet mogelijk is hieraan een halt toe te roepen, dienen de werkgevers collectief actie te ondernemen. Dit heeft onder andere geleid tot een CAO afspraak waarbij alle Nederlandse universiteiten uiterlijk eind 2017 een werkplan over werkdruk en duurzame inzetbaarheid geformuleerd moesten hebben³.

Tot op heden lijken de effecten van deze werkplannen beperkt. De instellingen zijn geneigd het probleem van de werkdruk bij de werknemers te leggen en naar incrementele oplossingen te streven door aandacht te besteden aan *timemanagement*, het schrappen van bepaalde administratieve handelingen en rapportages, en stroomlijnen van onderwijs. Hoewel eigen gedrevenheid en betrokkenheid zeker een rol spelen bij werkdruk, ligt een groot deel van het probleem bij de organisatie en bij de overheidsfinanciering. Daarnaast moeten universiteiten, vanuit een oriëntatie op kernactiviteiten, toewerken naar een realistische taakstelling voor het personeel. Leidend voor de taakstelling dient de hoeveelheid benodigde tijd te zijn. De taakbelasting en resultaatverwachting op gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie dient in verhouding te staan tot beschikbare tijd en taakstelling. Een fundamenteel probleem is dat de aanpak van de instellingen zich beperkt tot de eerste twee factoren: individuele taakbelasting en stroomlijnen administratie. Er is echter ook een stevige inzet nodig op het gebied van werkzekerheid.

De werkdrukproblematiek heeft onlangs geleid tot een breed opgezette actie. Op 6 december 2019 verspreidde WOinActie, in samenwerking met de VAWO (thans sector WO&O) en de FNV, een

³<https://www.vsnu.nl/files/documenten/CAO/CAO%20Nederlandse%20Universiteiten%2031%20december%202019%20tm%2031%20december%202020.pdf> Artikel 3.27, blz. 37.

oproep onder universitaire medewerkers om melding te doen indien dit structurele overwerk gevolgen heeft voor hun privéleven en/of gezondheid. Op deze oproep ontvingen we in twee weken tijd 719 reacties die zijn aangeboden bij de inspectie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW, voorheen de Arbeidsinspectie)⁴. Het onderzoek leidde tot verontrustende conclusies. Universitaire medewerkers die gehoor gaven aan de oproep werken structureel zo'n 36% van hun reguliere contractomvang extra (gemiddeld 12-15 uur per week). Dit overwerk wordt in de regel niet uitbetaald. Het structurele overwerk leidt tot slaapgebrek, stress, psychische en fysieke klachten. Daarnaast worden ook negatieve effecten gemeld met betrekking tot het privéleven en de financiële situatie van de respondenten. Docenten (medewerkers met alleen een onderwijstaak) en hoogleraren werken het meest over: ruim 45% werkt bijna anderhalf keer zoveel als hun contract aangeeft. Universitaire (hoofd)docenten volgen met 35%. Medewerkers met een onderzoeksaanstelling, zoals promovendi en postdocs, komen uit op ruim 30% structureel overwerk. Medewerkers met een ondersteunende functie (OBP) tot slot, op bijna 25%. Structureel overwerken gebeurt in de avonden en weekenden. Niet-opgenomen verlofdagen komen aan het eind van het jaar vaak te vervallen.

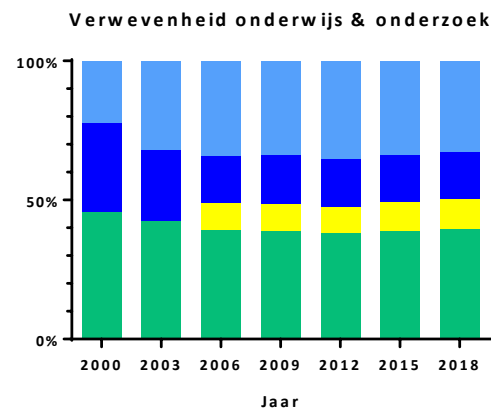
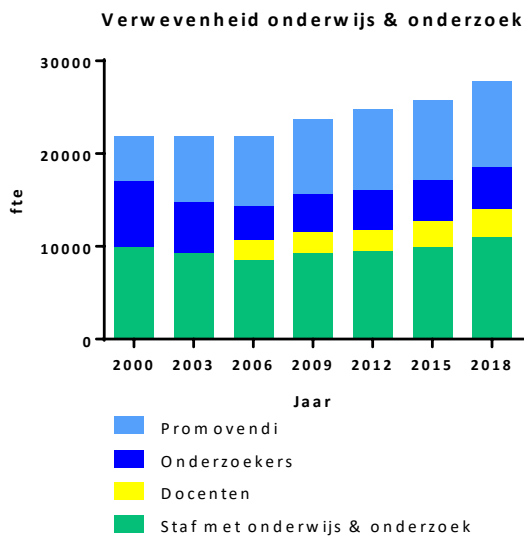
Verwevenheid van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek

Universiteiten ontvangen voor onderzoek naast inkomsten uit de rijksbijdrage (de eerste geldstroom) ook middelen van de NWO en KNAW in de vorm van beurzen of subsidies voor specifieke onderzoeksprojecten (de tweede geldstroom). Overige inkomsten zijn middelen uit de EU, contractonderwijs of –onderzoek en collectebusfondsen.

Voor de financiering van het wetenschappelijk onderzoek zijn de universiteiten in toenemende mate afhankelijk geworden van tijdelijke financiering vanuit de tweede en de derde geldstroom (samen 56% van de onderzoeksfinanciering) voor onderzoeksprojecten. Deze onderzoeksprojecten lijken vaak weinig verbonden te zijn met het wetenschappelijke onderwijs. Illustratief is hierbij het fenomeen dat universitaire staf, universitair (hoofd)docenten en hoogleraren, zich voor de duur van een tijdelijk onderzoeksproject regelmatig laat vervangen voor onderwijstaken. Dit leidt tot het aanstellen van tijdelijke docenten zonder onderzoeksaanstelling.

Door het uitblijven van voldoende structurele onderzoeksfinanciering werken stafleden daarnaast van het ene naar het andere extern gefinancierde project, en van onderwijsvervanging naar onderwijsvervanging, met weinig perspectief op een vaste aanstelling. Het motief voor het tijdelijke contract is dan niet zozeer de tijdsafbakening van de activiteiten, maar de onwil van de instellingen om het risico aan te gaan dat, mochten de onderzoeksmiddelen toch terugvallen, men niet kan terugvallen op een automatisch ontslag. Dit heeft geleid tot een toename van (tijdelijke) WP functies, waarbij er sprake is van een eenzijdige onderzoeksopdracht (onderzoeker) of onderwijstaakstelling (docent), ten nadele van de klassieke staf functies (hoogleraar en universitaire (hoofd)docent), waarbij er sprake is van zowel een onderzoekopdracht als een onderwijstaak.

⁴https://www.Sector_WO&O.nl/wp-content/uploads/2020/01/WOinactie-Inventarisatie-Structureel-Overwerk-Universiteiten.pdf



Daarnaast hebben dalende honoreringspercentages van onderzoekssubsidies geleid tot een hypercompetitief systeem. Dit is een zorgwekkende verspilling van de onderzoeksinzet. Deze verspilling is drieërlei. Allereerst gaat er enorm veel tijd op aan het schrijven en beoordelen van onderzoeksvorstellen, waarvan slechts een zeer klein deel wordt gehonoreerd. Het systeem zorgt voor een aanzienlijke verspilling van onderzoekstalent. Dit manifesteert zich met name in de ‘tenure tracks’ die algemeen worden ingezet in het personeelsbeleid van de Nederlandse universiteiten. Een probleem is dat in het huidige systeem tenure tracks vaak zijn verworden tot selectie instrumenten waarbij het uiteindelijke perspectief (‘up-or-out’) voor de betrokkenen lang onzeker blijft. Eén van de tendensen die doorbroken moet worden, is om onderzoekers door onnodig veel hoepels van onderzoeks aanvragen te laten springen. De wrange situatie doet zich hierbij voor dat succes bij eerdere aanvragen een steeds belangrijker criterium wordt voor vervolgaanvragen. Loopbanen dreigen daardoor vooral af te hangen van een, deels op toeval gebaseerd, Mattheüseffect. Degenen die daarentegen pech hebben en net niet die prestigieuze subsidie konden binnenhalen of die publicatie geaccepteerd konden krijgen, vallen zo buiten de boot. In de visie van de Sector WO&O is stapeling van onderzoekssubsidies ongewenst. De eerste geldstroom, de rijksbijdrage, dient in verhouding te zijn met wat de instellingen voor het verrichten van de reguliere onderwijs- en onderzoekstaken aan posities nodig hebben.

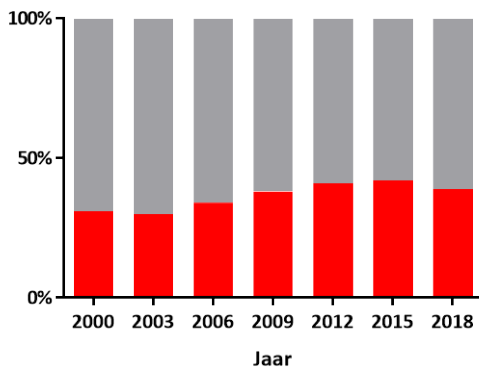
De recente maatregelen rond de Corona-pandemie leiden tot extra zorgen en onrust. Alhoewel NWO heeft aangegeven diverse rondes en calls uit te stellen komt naast een tijdige afronding van lopende projecten en afspraken, ook het behalen van tenure track criteria in gevaar. In Duitsland is er bij sommige instituten al een automatische projectverlenging verleend aan onderzoekers.

Naast hun al hoge taaklast moeten tenure tracks voldoen aan extra targets met het oog op promotie. Dit leidt tot een situatie waarin een tenure track, die in principe wel aan de taaklast van haar/zijn reguliere functie voldoet maar niet de extra targets haalt, na een tijdelijke aanstelling van doorgaans 5 of 6 jaar geen contractverlenging krijgt. Door dit ‘up-or-out’ criterium is er dan ook eerder sprake van een ‘tenure trap’-positie. Dit leidt tot een hoge uitstroom van excellente onderzoekers van rond de 40 jaar met vaak al vele jaren onderzoeks- en onderwijservaring.

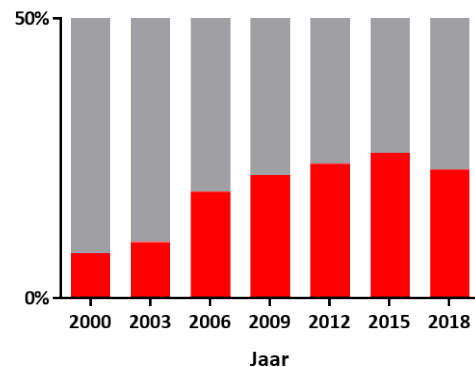
Tijdelijke aanstellingen

Ruim 39% van WP (promovendi niet meegerekend) had in 2018 een tijdelijk dienstverband (of tijdelijke aanstelling). Dit ligt fors boven het landelijk gemiddelde van 24% (1,9 miljoen van totaal 7,9 miljoen werknemers; ZZPers zijn hierbij buiten beschouwing gelaten). Op zich is het vanzelfsprekend dat een deel van de tijdelijke dienstverbanden voor WP vanwege een intrinsiek tijdelijk karakter (zoals promotieprojecten en postdocplaatsen), een einddatum heeft. Het aantal tijdelijke dienstverbanden zal daardoor altijd hoger uitvallen dan voor het OBP, waar 15% een tijdelijk dienstverband heeft. Het probleem zit in het grote aantal tijdelijke dienstverbanden bij staffuncties voorbij de postdocfase, met name in de functie van docent en universitair docent. Met name in deze laatste twee functies is het aantal tijdelijke dienstverbanden in de afgelopen 10 jaar fors toegenomen. Bij deze groepen draagt tijdelijkheid van het dienstverband flink bij aan de werkdruk, zowel praktisch (vanwege continu rouleren van taken) en psychologisch (vanwege baanonzekerheid). Sinds 2000 is het percentage docerend WP met een tijdelijk dienstverband gegroeid van 8% naar 26% in 2016, waarna er een lichte daling optrad naar 23% in 2018. Deze daling was het gevolg van een CAO-NU afspraak waarbij het aantal tijdelijke aanstellingen korter dan 4 jaar van WP met een onderwijstaak maximaal 22% mag bevatten⁵.

Wetenschappelijk personeel in tijdelijke dienst (exclusief promovendi)



Wetenschappelijke staf in tijdelijke dienst (HGL, UHD, UD, OWPOW)



■ tijdelijk dienstverband

De sector WO&O zal zich intensief blijven inspannen om de flexibilisering een halt toe te roepen, niet alleen voor medewerkers met een onderwijstaak, maar ook voor onderzoekers. Op lokaal niveau is er ingezet op het gebruik van 'geclausuleerde dienstverbanden' voor senior onderzoekers: vaste contracten waarbij is geregeld hoe onderzoeksgeld wordt verkregen en wat er gebeurt wanneer middelen opdrogen. Een geclausuleerd dienstverband voorkomt dat werkgevers de zes maanden termijn misbruiken om het contract van WP met een tijdelijk dienstverband niet om te zetten in een vast dienstverband, zelfs niet als er voldoende (externe) financiering voorhanden is om het dienstverband voort te zetten.

Een andere zorgwekkende ontwikkeling in het wetenschappelijk personeelsbeleid is het experiment met beurspromovendi, dat minister Bussemaker op aandringen van een aantal universiteiten heeft geïnitieerd. Hoewel een meerderheid van de universiteiten heeft laten weten niet aan dit experiment te willen deelnemen, zien enkele instellingen er een goede gelegenheid in om meer promovendi voor

⁵ <https://www.vsnunl.nl/nieuws.html/nieuwsbericht/189>

een veel lagere prijs aan het werk te zetten. Met het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) is de sector WO&O van mening dat dit een onwenselijke ontwikkeling is⁶. Recent heeft de Rijksuniversiteit Groningen het experiment uitgebreid met nogmaals 650 beurspromovendi.

Diversiteit

Ten aanzien van de diversiteit verdienen de universiteiten geen schoonheidsprijs. Alhoewel diversiteit veel verder reikt dan vrouw/man verschillen, zijn de kwantitatieve kengetallen ten aanzien van vrouwen en mannen in de wetenschap beschikbaar. Deze vormen zo een goede illustratie van een veel breder probleem. Zo bestaat er nog steeds een toename in de glazen plafond index bij iedere volgende functie voor vrouwelijke wetenschappers.

Minder bekend is de vrouw/man ongelijkheid daar waar het gaat om tijdelijke aanstellingen. Vrouwen zijn vaker in tijdelijke dienst in vergelijking met hun mannelijke collega's binnen dezelfde functies.

Tijdelijke aanstellingen % van totaal	OBP	HGL	UHD	UD	docent	postdoc	PhD
Man	12%	3,5%	3%	24,9%	47,5%	82%	100%
Vrouw	18%	5,5%	3,3%	31,7%	55,2%	87,3%	100%

Naast deze scheve genderbalans is er nog een tweede: het percentage vrouwen in hogere academische functies is, hoewel gestegen, nog altijd bedroevend lager dan het percentage mannen. De vrouw/man verdeling is onder promovendi nagenoeg 50/50 maar neemt met iedere vervolgstap verder af. Onder de universitair hoofddocenten is de verhouding 3: 1. In 2018 was het percentage vrouwelijke hoogleraren 18,7%. In Europa scoort alleen België nog slechter⁷. Zie ook de jaarlijkse monitor van het Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren (LNVH: <https://www.lnvh.nl/>).

Recent onderzoek toonde een sterke impliciete gender bias in de academische wereld aan: vrouwelijke docenten worden door studenten lager beoordeeld (zelfs indien dit experimenteel gemanipuleerd wordt)⁸ en bij een tijdschrift steeg sinds 2008 het aantal geaccepteerde artikelen met een vrouwelijke eerste auteur met 8%, nadat men besloten had de namen van de auteurs weg te laten tijdens het review proces⁹. Een sterker diversiteitsbeleid is niet alleen nodig voor de man/vrouw-verhouding, maar ook op andere vlakken, waarover het echter vaak ontbreekt aan harde gegevens.

Het aandeel niet-Nederlands(talige) werknemers bij de universiteiten is sinds 2000 sterk toegenomen en bedraagt momenteel ruim tot 38%. De Sector WO&O dient daarom te waken voor een goede

⁶ <https://www.hetpnn.nl/2020/02/04/manifest-tegen-experiment-promotieonderwijs-aangeboden-aan-tweede-kamer/>

⁷ <https://www.rathenau.nl/en/science-figures/personnel/women-science/share-female-professors-netherlands-and-eu-countries>

⁸ MacNell, L., Driscoll, A. & Hunt, A.N. (2014). What's in a Name: Exposing Gender Bias in Student Ratings of Teaching. *Innov High Educ*, DOI 10.1007/s10755-014-9313-4.

⁹ Budden, A.E., Tregenza, T., Aarssen, L.W., Koricheva, J., Leimu, R., & Lortie, C.J. (2008). Double-blind review favours increased representation of female authors. *Trends in Ecology and Evolution*, 23;(1): 4-6.

tweetalige communicatie om zowel de collectieve als individuele belangen van deze groep internationale medewerkers te kunnen behartigen.

Sociale veiligheid

Recent zijn de zorgen omtrent “scientific harassment” en een sociaal onveilig werkklimaat sterk toegenomen. Zo ontving Marijke Naezer in 2020 de Sector WO&O-prijs Academie-Kus¹⁰ voor haar alarmerende onderzoek naar “scientific harassment” op de universiteit dat werd uitgevoerd in opdracht van de LNVH. Als één van de betrokken onderzoekers verzamelde en analyseerde zij 53 getuigenissen. Opvallend was dat slachtoffers meestal zwijgen. De pijnlijke waarheid is dat, wanneer je ermee naar buiten komt, je het risico loopt dat je carrière wordt gesaboteerd. Dit geldt met name voor medewerkers met een tijdelijk dienstverband. Ook in de media waren diverse excessen breed uitgemeten, zoals bijvoorbeeld aan de universiteit Leiden¹¹ en de universiteit van Amsterdam¹², maar wellicht zijn los van deze excessen de achterliggende bedrijfscultuur en meldingen van bijvoorbeeld pesten en exclusie en het blijvende gebrek aan voldoende diversiteit (op basis van de huidige demografie) een grotere zorg. Deze bedrijfscultuur verhoogt namelijk de kans op het zich voordoen van dergelijke excessen. Een belangrijke aanbeveling uit het LNVH rapport is dan ook om te streven naar een ‘culture of care’ waarin het team centraal staat en waar diversiteit en inclusie de norm zijn en niet de uitzondering¹³. Onderzoek van de VAWO (inmiddels sector WO&O) en FNV uit 2019 toonde op basis van een ruchtmakende enquête aan dat 40% van de universiteitsmedewerkers persoonlijk te maken heeft (gehad) met een sociaal onveilige werksituatie¹⁴. Het meest voorkomend zijn het bewust achterhouden van informatie en roddelen. Daarnaast heeft ruim een derde van de medewerkers ook persoonlijk te maken (gehad) met machtsmisbruik van een hoogleraar of leidinggevende, intimidatie en/of exclusie. Nog altijd een kwart doet melding van discriminatie, vernedering, pesten en/of seksuele intimidatie.

Uit een rapport van PNN blijkt dat bijna 20% van de promovendi te maken heeft gehad met ongewenst gedrag op de werkvloer, zoals seksuele intimidatie, discriminatie, pesten en handelen in strijd met de wetenschappelijke integriteit.¹⁵

In 2020 is de inspectie SZW (voorheen de arbeidsinspectie) dan ook een onderzoek gestart naar de sociale veiligheid aan de universiteiten. In dit onderzoek zal er naar aanleiding van de aangifte van de Sector WO&O en FNV op basis van het rapport over structureel overwerken aan de universiteiten van WOinactie ook de stand van zaken over de werkdruk worden meegenomen.

¹⁰ <https://www.Sector.WO&O.nl/nieuws/de-pijnlijke-waarheid-over-wangedrag-aan-universiteiten/>

¹¹ <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/klokkenluiders-bij-universiteit-leiden-we-wilden-niet-verder-in-een-besmette-wetenschap~b7894f79/>

¹² <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/14/bij-hoogleraar-b-moesten-de-vrouwen-hakken-dragen-a3960238>

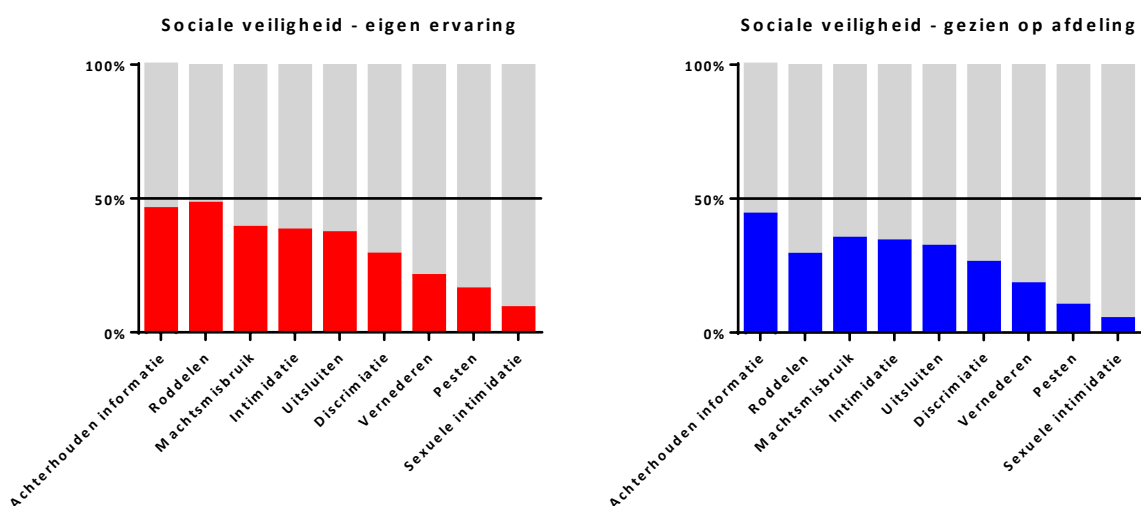
¹³ Naezer, van de Brink & Bisschop, (2019). *Harassment in Dutch academia: Exploring manifestations, facilitating factors, effects and solutions*. LNVH:

https://www.lnvh.nl/uploads/moxiemanager/LNVH_rapport_"Harassment_in_Dutch_academia_Exploring_manifestations_facilitating_factors_effects_and_solutions_rsquo_.pdf

¹⁴ <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/fnv-overheid/2019/05/helpt-universiteitspersoneel-ervaart-sociaal-onvei>

¹⁵ Promovendi Netwerk Nederland (2020), authors Lucille Mattijssen en Nadine Kanbier, *Workplace malpractices: Discrimination, Sexual Harassment, Breaches of the Code of Conduct*.

In de “40 stellingen over de wetenschap”¹⁶ wordt gesteld dat het belangrijk is om klagers en klokkenluiders voldoende bescherming te bieden. Deze bescherming bestaat volgens de sector WO&O primair uit het verhogen van de baanzekerheid – angst voor het verliezen van de baan en/of het niet meer in aanmerking komen voor een volgende aanstelling gelden vaak als belangrijkste reden om (nog) niet naar buiten te treden met misstanden. Zie bijvoorbeeld ook de casus rond de situatie aan een kleine opleiding in het NRC.



Grenzeeloos wetenschappelijk onderwijs & onderzoek

De sector WO&O staat voor grensoverschrijdend wetenschappelijk onderwijs en onderzoek waarbij er oog is voor internationale samenwerking, uitwisseling en een expliciet streven naar het vergroten van de diversiteit. Daarbij moet internationalisering geen doel op zich zijn, maar ten dienste staan van een inclusieve universiteit. De sector WO&O staat wél kritisch tegenover internationaliseringsstrategieën die veelal worden ingezet vanuit een financieel perspectief, zoals het actief werven van internationale studenten om het totale “marktaandeel” van studenten te verhogen. Eén van de meest zichtbare ontwikkelingen is de razendsnelle verengelsing van het WO. Waar aanvankelijk de masteropleidingen massaal overstapten op het Engels (inmiddels is ruim 75% van de masteropleidingen niet Nederlandstalig), zien we recent eenzelfde trend in het Bachelor onderwijs. Waren in 2016 nog 70% van de Bacheloropleidingen Nederlandstalig, in 2019 was dit gedaald naar 55%¹⁷. Het aandeel internationale studenten steeg tussen 2010 en 2020 van ca 10% tot ruim 20% van de totale studentenpopulatie¹⁸. Dergelijke internationaliseringsstrategieën zijn het gevolg van perverse prikkels uit het huidige bekostigingssysteem van OC&W, waarbij er geen sprake is van een absolute bijdrage per student, maar een verdeling van het budget tussen de universiteiten op basis van het percentage studenten van het totaal. Door de dalende omvang in het cohort middelbare scholieren, met name buiten de Randstad, is er een hevige concurrentie ontstaan tussen de universiteiten op de studentenaantallen hetgeen heeft geresulteerd in een “race to the bottom”: de

¹⁶ Bod, Breuker & Robeyns (2020) 40 stellingen over de wetenschap. Boom uitgevers Amsterdam

¹⁷ <https://vsnu.nl/taal-en-opleiding.html#tweede>

¹⁸ <https://vsnu.nl/f c ingeschreven studenten.html#derde>

studentenaantallen zijn inmiddels in absolute zin fors gestegen op alle universiteiten, waardoor budgetten per universiteit nagenoeg gelijk zijn gebleven. De absolute toename in studentenaantallen bestaat sinds 2015 voor meer dan de helft uit een toename in internationale studenten. Het aantal studenten nam met meer dan 25% toe in de afgelopen 10 jaar terwijl de rijksbijdrage per student met een klein 10% daalde¹⁹. Het resultaat is schaalvergroting die in belangrijke mate heeft bijgedragen aan de zorgen over de onderwijskwaliteit en aan een torenhoge werkdruk.

De sector WO&O pleit voor een bekostigingsmodel dat recht doet aan de daadwerkelijke kosten. Allereerst zou er sprake moeten zijn van een stabiele bekostiging per student. Daarnaast zullen er goede afspraken gemaakt moeten worden op Europees niveau waarbij de mogelijkheden voor studentmobiliteit gemaximeerd worden. Anderzijds dient te worden voorkomen dat studenten hun opleidingen gaan kiezen louter op basis van internationale verschillen in kosten van de opleiding, terwijl het grootste deel van de onderwijskosten worden gedragen uit lokale publieke middelen.

De afgelopen 10 jaar is ook het aantal internationale werknemers aan de Nederlandse universiteiten toegenomen van ca 30% tot bijna 40% van het totale WP²⁰. Internationale stafleden leveren een belangrijke bijdrage aan (grensoverschrijdend) onderzoek, onderwijs en diversiteit op de werkvloer. Er kleven ook risico's aan: op veel plekken kan de integratie van Nederlandse en Internationale staf beter. Ook de huidige politieke bemoeienis m.b.t. het gebruik van de Nederlandse taal in het onderwijs en de medezeggenschap kan de positie van de internationale werknemers onder druk zetten als het op relatieve korte termijn leidt tot een verplichting om naast het Engels ook de Nederlandse taal op een academisch niveau te beheersen²¹. Ook nu hebben Internationale werknemers vaak meer moeite om toegang te krijgen tot beleidsmatige informatie en belangenbehartiging. Het is daarom van groot belang dat de sector WO&O volledig tweetalig opereert in haar communicatie en streeft naar een representatieve afspiegeling van werknemers in de sectorraad en het sectorbestuur. In het onderzoek is er in de afgelopen jaren een hoge stijging geweest in het aantal internationale PhDs die vanuit het land van herkomst een beurs ontvangen. Deze groep is inmiddels groter dan de reguliere functie van werknemer-promovendus. Alhoewel beide groepen vergelijkbare werkzaamheden verrichten, dreigt er grote verschillen te ontstaan tussen deze twee groepen t.a.v. o.a. inkomsten en (werknemers)rechten. De sector WO&O pleit voor een goede belangenbehartiging van alle PhDs.

Een adequaat bekostigingssysteem


Een belangrijk middel om de werkdruk te kunnen verminderen is een herstel van de eerste geldstroom. Dit geldt zowel absoluut, dat betekent dat de gelden weer in verhouding komen tot staan tot de gevraagde prestaties, als relatief, dat het verschuiving van de eerste naar de tweede geldstroom ongedaan wordt gemaakt. Hiermee kan het werkdrukprobleem worden aangepakt en de verspillende hypercompetitie in het onderzoek worden aangepakt.

Ook bij de instellingen kunnen financiën beter besteed worden. De Wet Modernisering Universitair Bestuur (MUB) die in maart 1997 van kracht werd, heeft op veel universiteiten geleid tot een top-down besturingsmodel en managerscultuur. De ruimte die wetenschappers hebben voor het zelf

¹⁹ <https://vsnu.nl/dalende-rijksbijdrage.html>

²⁰ https://www.vsnu.nl/f_c_internationaal_wp.html

²¹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/09/09/wetsvoorstel-taal-en-toegankelijkheid>



ontwikkelen en invullen van onderzoeksagenda's en onderwijsprogramma's is daarmee vaak flink uitgehold. De plaats van een universiteit op internationale ranglijsten, de aantallen, of liever gezegd, het *marktaandeel*, studenten (hoe meer, hoe beter) en de winnaar van prestigieuze beurzen en awards, lijken in de ogen van veel bestuurders van groter belang dan de werkelijke kwaliteit en dynamiek van het wetenschappelijk onderwijs en onderzoek. Dit vraagt om een stevige heroriëntatie op kernactiviteiten.

Het beleid van de universiteiten, maar ook van betrokken ministeries, kenmerkt zich door kortetermijndenken. Tijdelijke managers en directeurs (die doorgaans voor vijf jaar worden aangesteld) streven gedurende hun zittingstermijn naar maximale efficiëntie en lage kosten en houden zich niet bezig met de middellange- en langetermijngevolgen van dit beleid.

Het accent op permanente verantwoording, met de bijbehorende administratieve last dreigt ook de breedte van het academische onderzoek en onderwijs te treffen. De onvrede in de academische wereld over deze mechanismen is duidelijk aan het daglicht gekomen met de Maagdenhuisbezetting, en de acties in het kader van WO-in-actie. De sector WO&O onderschrijft de sterke roep om democratisering en versterking van de medezeggenschap op de universiteiten. Verder onderschrijft de sector WO&O de ontwikkelingen richting een 'Open Science' infrastructuur waarin data en resultaten makkelijker kunnen worden uitgewisseld. Daarbij is het streven dat er minder gekapitaliseerd wordt op succesvolle individuen en meer op getalenteerde teams.

Met het huidige bekostigingsmodel worden onderwijs en onderzoek ondergeschikt gemaakt aan valorisatie. Valorisatie mag voor de wetenschap niet een hoofddoel op zich worden, maar zeker niet ten koste gaan van de kwaliteit van het onderwijs, de onafhankelijkheid van het wetenschappelijk en fundamenteel onderzoek. De sector WO&O vindt dat de kerntaken onderwijs en onderzoek beter gefinancierd te dienen te worden waarbij een deel van de tweede geldstroom weer terugvloeit naar de eerste geldstroom.

Doelstellingen

1. **Terugdringen werkdruk**
2. **Behoud van de verwevenheid van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek**
3. **Meer vaste aanstellingen en een beter carrièreperspectief voor early career scientists**
4. **Gelijke kansen en een goed diversiteitsbeleid**
5. **Sociale veiligheid**
6. **Grenzeloze wetenschap met toegankelijke belangenbehartiging**
7. **Een adequaat bekostigingssysteem op basis van taakstelling in plaats van productie**

Terugdringen werkdruk

Voor het verminderen van de werkdruk naast een adequate bekostigingssystematiek ook een juiste afstemming van onderwijs- en onderzoekstaken en de bijbehorende eisen noodzakelijk. In plaats van het gebruik van externe criteria en targets, zoals budgetten en studentenaantallen, dienen academische instellingen te streven naar realistische en onderwijsnormering en het bewaken van de arbeids- en rusttijden.

Behoud van de verwevenheid van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek

In het bestuursbeleid van wetenschappelijke instellingen dient het belang van het wetenschappelijke onderwijs en onderzoek leidend te zijn. Onderzoeks- en onderwijsprogramma's dienen in verwevenheid van onderop te worden ontwikkeld en uitgevoerd. Deze verwevenheid zou zowel in de wel de bekostiging als het beleid van de universiteiten terug dienen te komen.

Meer vaste aanstellingen en een beter carrièreperspectief voor early career scientists

De sector WO&O maakt zich sterk voor al het personeel van wetenschappelijke instellingen, maar heeft altijd bijzondere aandacht gehad voor de belangen van wetenschappers met een tijdelijke dienstverband, zoals postdocs en promovendi, en in toenemende mate de tijdelijke (universitaire) docenten en tenure tracks. Die bijzondere aandacht zal ook de komende jaren hard nodig zijn. Met name in de functies die bekostigd worden vanuit de stabiele, eerste geldstroom, zouden dienstverbanden in principe voor onbepaalde tijd moeten zijn. Voor contractonderzoekers zou de contractduur moeten afhangen van het vermogen een onderzoekslijn te financieren, in de vorm van een geclausuleerde dienstverband voor onbepaalde tijd. Meer algemeen staat de sector WO&O ten aanzien van het wetenschappelijk onderzoek een personeelsbeleid voor dat minder geënt is op concurrentie en losse projecten en meer gericht is op een goede loopbaanontwikkeling waarin de verwevenheid van wetenschappelijk onderwijs en onderzoek tot uitdrukking komt. Daarnaast blijft de sector WO&O zich verzetten tegen het continueren van het experiment met beurspromovendi.

Gelijke kansen en een goed diversiteitsbeleid

De sector WO&O wil met de universiteiten afspraken maken over versterking van het diversiteitsbeleid. De doorstroomkansen voor mannelijke en vrouwelijke wetenschappers moeten worden gelijkgetrokken. Daartoe dienen uitkomsten van onderzoek naar genderbias serieus genomen te worden en in maatregelen te worden vertaald. De sector WO&O streeft naar bewustwording over dit fenomeen door media-aandacht en voorlichting. Daarnaast dient er aandacht te zijn voor meer diversiteit binnen de instellingen. Het personeelsbestand dient meer een afspiegeling te zijn van de huidige maatschappij als het gaat om godsdienst, afkomst, andere cultuur of nationaliteit.

Sociale veiligheid

De sector WO&O onderschrijft de aanbevelingen uit het LNVH rapport waarin wordt gesteld dat oplossingen op verschillende niveaus nodig zijn. Dit begint bij het bewust erkennen van de problematiek. De sector WO&O kan bijdragen aan deze bewustwording door proactief deze thematiek te agenderen, leden te bevragen en mogelijkheden voor het melden van misstanden te optimaliseren. Daarnaast zijn het genereren kennis en bewustwording van belang. We streven ernaar dat universiteiten bewustzijns campagnes voeren en zogenaamde 'bystander training' aanbieden aan personeel en leidinggevenden. Zo leren medewerkers wat ze zelf kunnen doen om schendingen van sociale veiligheid te voorkomen. Ook is het van belang om te zorgen voor een gedegen systeem van melding, rapportage en aanpak van wangedrag en intimidatie, waarbij wangedrag ook daadwerkelijk consequenties heeft. Last but not least moeten we streven naar een 'culture of care' waarin het team centraal staat en waar diversiteit en inclusie de norm zijn en niet de uitzondering. Veiligheid bestaat óók uit een sociaal economische veiligheid. Door het aantal tijdelijke contracten terug te dringen kan er duurzamer geïnvesteerd worden in collegialiteit en teamwork waarbij de angst voor repercussies bij meldingen zal verminderen. Naast fysieke en verbale ontmoetingen en confrontaties gaat sociale veiligheid ook om vormen van erkennen en waarderen. Het is voor medewerkers van het allergrootste belang dat besprekingen en beslissingen over taken, middelen en carrière plaatsvinden op goede gronden en met heldere standaarden en criteria. Hierbij dienen persoonlijke voorkeuren en willekeur geen rol te spelen.

Grenzeloze wetenschap met toegankelijke belangenbehartiging

De sector WO&O wil commerciële internationaliseringsstrategieën aan de universiteiten terugdringen. Daarnaast wil de sector WO&O dat er op Europees niveau goede afspraken worden gemaakt over studentmobiliteit. Ten behoeve van het hoge aandeel internationale werknemers staat de sector WO&O tweetaligheid voor (Nederlands en Engels). De sector WO&O zet zich in voor een uitstekende belangenbehartiging van alle medewerkers, en het toegankelijker maken van de medezeggenschap en beleidsmatige informatie voor internationale medewerkers. Ook streeft de sector WO&O naar een goede internationale en diverse afspiegeling van haar achterban in het sectorbestuur en de sectorraad.

Een adequaat bekostigingssysteem op basis van taakstelling in plaats van productie

Een stevige beperking van marketing- en andere overheaduitgaven kan bovendien ten goede komen aan de primaire bekostiging van het onderwijs en onderzoek. Bij het OBP dient vooral ruimte te worden gecreëerd voor ondersteuning van de primaire processen. Wildgroei van nevenactiviteiten dient te worden voorkomen.

Voor bestuursfuncties en posities in de Raden van Toezicht dient een open werving plaats te vinden. Leden van Colleges van Bestuur moeten in dienst zijn van de universiteit. Door uitbreiding van het instemmings- en adviesrecht van medezeggenschapsorganen dienen de bevoegdheden van bestuurders te worden begrensd. De medezeggenschapsorganen dienen met meer invloed te krijgen op financieel gebied door instemmingsrecht over de begroting en begrotingsonderdelen, waaronder in ieder geval het interne verdeelmodel.

Verhoging rijksbijdrage per student naar het niveau van 2000

Sinds 2000 ontvangen de universiteiten een steeds lagere rijksbijdrage per student, terwijl de studentenaantallen steeds meer zijn opgelopen. Uit berekeningen van de VSNU blijkt dat daarmee de rijksbijdrage per student steeds lager is geworden²².

In 2000 bedroeg volgens deze berekeningen € 20.100 per student. Bij een totaal van 168.804 studenten bedroeg de rijksbijdrage in totaal € 3.392.960.400.

Voor het jaar 2019 bedroeg de rijksbijdrage slechts € 14.800 per student. Bij een totaal van 286.362 studenten bedroeg de rijksbijdrage € 4.238.157.600.

Volgens de sector WO&O dient de rijksbijdrage te worden verhoogd naar het niveau van 2000.

Op grond van deze berekening zou bij een totaal van 286.362 studenten de rijksbijdrage € 5.755.876.200 moeten zijn. Dat wil zeggen een verhoging van de rijksbijdrage met meer dan 1.5 miljard. Met deze verhoging kunnen een aantal van de in notitie genoemde speerpunten worden gerealiseerd.

Samenvattend

In deze notitie hebben we een schets gegeven van ontwikkelingen in het wetenschaps- en personeelsbeleid aan universiteiten en onze visie daarop. De nabije toekomst kent vele lastige uitdagingen. Zelfs met ruimere budgetten blijven de financiering en verwevenheid van het wetenschappelijke onderwijs en onderzoek precair. Universiteiten lijken door te willen gaan met het continu 'verversen' en het maximaal belasten van hun wetenschappelijk personeel om te besparen op personeelskosten. We hebben een aantal concrete doelstellingen geformuleerd die we in de komende jaren hopen te verwezenlijken. Om één en ander voor elkaar te krijgen, is het van groot belang dat de sector WO&O goed zichtbaar is binnen de sector en betrokken organisaties, samenwerking zoekt met andere organisaties in de sector en met de platforms die vergelijkbare doelen hebben (en deze waar mogelijk faciliteert) en haar standpunten actief uitdraagt tegenover instellingen, koepelorganisaties en politiek.

Een helder gezicht van de sector WO&O binnen de AOb is van groot belang om zowel de collectieve als individuele belangen van onze leden te kunnen vertegenwoordigen.

²² <https://www.vsnunl.nl/dalende-rijksbijdrage.html>

Uitwerking beleidsplan 2020

Om deze doelen te bereiken is het allereerst van belang de feiten en cijfers goed op een rij te krijgen, en deze ook met zowel de achterban als betrokken partijen te delen en te bespreken. Veel doelen lenen zich voor het maken en publiceren van 'factsheets'. Als onderdeel van zowel onze communicatie- en lobbyactiviteiten dienen zulke factsheets met enige regelmaat bijgesteld en geactualiseerd te worden. Vervolgens wordt het beleid uitgewerkt en geïmplementeerd via lokale en landelijke activiteiten, het overleg met diverse belangenorganisaties (zoals promovendi, postdocs, hoogleraren), het Cao-overleg, de 'Haagse' lobby en het versterken van de eigen zichtbaarheid.

Voor het uitvoeren van het beleidsplan staan de sector WO&O de volgende middelen ter beschikking:

- Een nauwe samenwerking met bestaande gremia voor belangenbehartiging van universitaire medewerkers, en deze waar mogelijk aan ons te binden, zoals FNV, PNN, WOinActie, Postdoc.nl, LNVH, De Jonge Akademie (platform binnen de KNAW), H.NU.
- Het optimaal benutten van de bestaande faciliteiten en contacten van de sector WO&O, waaronder de politieke lobby, aanwezigheid van de Sector WO&O binnen de volledige onderwijssector, de zichtbaarheid van de sector WO&O de leden etc.
- Fact sheets maken, bijhouden en publiceren
- Netwerk aan lokale vertegenwoordigers (leden van het Lokaal Overleg (LO)), lokale activiteiten, campagnes en lobby (LO, OR en bijeenkomsten):
- Het deelnemen aan activiteiten die van belang zijn voor de sector waaronder VSNU-evenementen, bijeenkomsten van SoFoKles, KNAW-bijeenkomsten, Europese initiatieven (ETUCE)
- Onderhandelingen aan de cao-tafels en besprekingen met de VSNU