

Waarom een raamwerk leidinggeven?

De Vrije Universiteit Amsterdam ziet goed leidinggeven en leiderschap als randvoorwaarde voor een gezonde werkomgeving en het samen realiseren van onze ambities. Leidinggeven gaat over het op evenwichtige wijze sturing en begeleiding geven aan medewerkers en teams. Je bent verantwoordelijk voor resultaten van het team, de ontwikkeling van en samenwerking tussen medewerkers, en in de meeste gevallen ook voor de financiën, processen en strategie in je verantwoordelijkheidsgebied (team, sectie, afdeling of eenheid).

Leidinggevendenden vervullen naast hun leidinggevende rol ook een voorbeeldrol wat betreft leiderschap, wat gaat over ieders persoonlijke gedrag om te investeren in de samenwerking en communicatie met collega's, en als team bij te dragen aan het realiseren van VU-ambities. De principes van [Art of Engagement](#) zijn leidraad voor hoe we willen samenwerken en communiceren in teams.

Goed leidinggeven is een kunst die voortdurende ontwikkeling vraagt. We ondersteunen leidinggevendenden daarom graag met een stimulerend leerklimaat om hun functie of rol goed te vervullen. Het doel van dit raamwerk is om een 'gebruiksaanwijzing' en inspirerend kader te bieden voor leidinggevendenden: wat verwachten we van je als je leidinggeeft op een van de vier leidinggevende niveaus en welke opleidingen ondersteunen je daarin.

Voor wie is het raamwerk en hoe gebruik je het?

Het raamwerk is bedoeld voor iedere **leidinggevende**, zowel wetenschappelijk (WP) als ondersteunend (OBP), om te weten welke taken en verantwoordelijkheden we als VU op een bepaald leidinggevend niveau verwachten en wat bijbehorende opleidingen zijn. De leidinggevende verantwoordelijkheden zijn onderdeel van het UFO-profiel en worden in dit raamwerk meer uitgewerkt naar vaardigheden en concrete taken. Wanneer een taak desondanks niet tot het pakket van de leidinggevende behoort, is het belangrijk dit af te stemmen tussen leidinggevende en hoger leidinggevende.

Hiernaast is het bedoeld voor **HR-adviseurs** die het raamwerk als kader gebruiken voor ondersteuning van verschillende HR-processen zoals het onboarden van nieuwe leidinggevendenden, werving, schouw, benoeming, bevordering, advies bij teamontwikkeling en opleidingsmanagement.

Hoe verhoudt het raamwerk zich tot andere instrumenten?

- Het [Universitair Functie Ordeningssysteem \(UFO\)](#) vormt de basis van dit raamwerk leidinggeven. De leidinggevende taken en verantwoordelijkheden zijn in het raamwerk concreter uitgewerkt.
- Dit raamwerk is in opbouw gebaseerd op het raamwerk onderwijs, zodat verschillende groeipaden onderling enigszins vergelijkbaar te hanteren zijn.
- In het kader Academische loopbaanpaden (2023 vastgesteld) zijn leiderschapsvaardigheden voorwaardelijk gesteld voor verticale bevordering.

Hoe is dit raamwerk opgebouwd?

Het raamwerk bestaat uit vier leidinggevende niveaus. Deze indeling is gebaseerd op verschillen in verantwoordelijkheid en aard van leidinggeven:

1. Operationeel management: als je dagelijkse sturing geeft aan medewerkers.
2. Tactisch management: als je integraal en direct leidinggevende bent van een of meer teams.
3. Strategisch management: als je indirect leidinggeeft aan andere leidinggevendenden en medeverantwoordelijk bent voor de eenheidsstrategie.
4. Bestuurlijk management (facultaire besturen en dienstdirecteuren): als je de eenheid (mede) bestuurt.

Opmerkingen bij het raamwerk leidinggeven

- Dit raamwerk beschrijft de verantwoordelijkheden van zowel wetenschappelijk (wp) als ondersteunend (obp) leidinggevers.
- Wanneer je gaat leidinggeven, begin je in het eerste jaar van je functie of rol de bijbehorende verplichte opleiding.
- Verplichtstelling is niet van toepassing in enkele uitzonderingsgevallen, te beoordelen door de hoger leidinggevende:
 - a. Als een leidinggevende elders een vergelijkbare leidinggevende opleiding heeft gevolgd (die namens de hoger leidinggevende wordt vastgelegd in SuccessFactors);
 - b. Als een leidinggevende een arbeidscontract van een half jaar of korter krijgt.
- Een leidinggevende medewerker die zonder afstemming een verplichte opleiding leidinggeven weigert te volgen, wordt niet bevorderd naar andere leidinggevende functies.
- Een leidinggevende evalueert jaarlijks in het eigen jaargesprek zijn of haar functioneren in de leidinggevende rol. De hoger leidinggevende vraagt ten behoeve daarvan tevoren 360graden feedback op en bespreekt deze in het jaargesprek.
- Strategische werkzaamheden kunnen op elk leidinggevend niveau onderdeel zijn van het takenpakket, maar de verantwoordelijkheid voor het hele taakgebied Strategisch management is belegd bij strategisch en bestuurlijk management.
- Op alle niveaus kunnen leidinggevers zowel hiërarchisch als functioneel leidinggevende zijn; voor beide geldt dit raamwerk.
- Medewerkers worden ingedeeld op basis van de verantwoordelijkheden behorend bij hun functie/rol. Ze kunnen soms op onderdelen taken vervullen die behoren bij hogere of lagere niveaus, maar hun algemene verantwoordelijkheid betreft het ingedeelde niveau.
- Een beginnend leidinggevende kan starten als operationeel of tactisch leidinggevende. Strategisch en bestuurlijk leidinggevers zijn in principes altijd ervaren leidinggevers.

Meer weten over leidinggeven en leiderschap of opmerkingen over dit raamwerk:

Rolien Walinga, Leiderschapsontwikkeling VU

b.r.walinga@vu.nl

RAAMWERK LEIDINGGEVEN

Verantwoordelijkheden	Niveau	Kenmerkend voor de rol
- Leidinggevend aan medewerkers en team. - Gedelegeerd (deel)verantwoordelijk voor peoplemanagement.	1. Operationeel management	<i>Betreft beginnend (< 3 jaar ervaring) tot ervaren leidinggevendenden (> 3 jaar ervaring)</i> Van inhoud naar medewerkers aansturen
- Leidinggevend aan medewerkers en team. - Integraal teamverantwoordelijk (aansturing, aanstelling, financiën). - Soms ook leidinggevend aan operationeel management.	2. Tactisch management	<i>Betreft beginnend (< 3 jaar ervaring) tot ervaren leidinggevendenden (> 3 jaar ervaring)</i> Van medewerkers aansturen naar integraal management
- Leidinggevend aan tactisch management. - Integraal verantwoordelijk voor meerdere teams (bijv. sectie/afdeling/opleiding). - Bijdragend aan strategie van de eenheid.	3. Strategisch management	<i>Betreft ervaren leidinggevendenden</i> Van direct en integraal sturen naar indirect en strategisch sturen
- Leidinggevend aan strategisch management. - Integraal verantwoordelijk voor een eenheid (faculteit/dienst). - Mede verantwoordelijk VU-breed voor (langetermijn)strategie.	4. Bestuurlijk management	<i>Betreft ervaren leidinggevendenden</i> Van strategisch sturen naar besturen

1. Operationeel management

van inhoud naar medewerkers aansturen

LEIDINGGEVENDE TAKEN	LEIDERSCHAP	ONTWIKKELING
PEOPLEMANAGEMENT a. Begeleidt en coacht medewerkers in taken en ontwikkeling. b. Neemt verantwoordelijkheid voor het welzijn van medewerkers door er met inlevingsvermogen regelmatig naar te vragen en mee te denken over oplossingen. c. Geeft effectief en constructief feedback aan medewerkers en vraagt zelf regelmatig om feedback. d. Kan leidinggevende stijl aanpassen aan wat de medewerker of de situatie vraagt. e. Stuurt op een goede werkverdeling tussen medewerkers, beoordeelt de (team)prestaties en bewaakt werkdruk. f. Bevordert diversiteit en inclusiviteit, stimuleert sociale samenhang en zorgt voor effectieve en stimulerende samenwerking in het team. g. Bewaakt proactief de fysieke en sociale veiligheid in het team. h. Voert basis werkgeverstaken op HR-gebied uit, waaronder meestal ook jaargesprekken en monitoring ziekteverzuim.	ART OF ENGAGEMENT-toegepast ○ Toont voorbeeldrol in Art of Engagement: 1. Draagt bij aan het grotere geheel 2. Toont moed in duidelijke keuzes 3. Is transparant en duidelijk 4. Luistert en geeft ruimte voor groei ○ Reflecteert openlijk op eigen handelen en sterktes/zwaktes, vraagt feedback en investeert in eigen ontwikkeling. ○ Is transparant over eigen en andermans ontwikkelpunten.	VERPLICHTE OPLEIDING WP Begeleiden van promovendi Oog voor sociale veiligheid VERPLICHTE OPLEIDING OBP Begeleiden van professionals Oog voor sociale veiligheid
FINANCIËEL MANAGEMENT Niet in deze rol	FUNCTIES EN ROLLEN <i>NB. Cursieve functies zijn geen formele UFO-positie maar een VU-specifieke functie of rol.</i> WP-LEIDINGGEVENDEN UHD 2; UD 1, 2; Docent 1, 2, 3; Onderzoeker 1, 2, 3, 4; teamleider; voorzitter fac <i>examencommissie; projectleider; copromotor</i> OBP-LEIDINGGEVENDEN Afdelingshoofd 4; Teamleider 1, 2, 3, 4; Coördinator bedrijfsvoering 3, 4; <i>Inhoudelijke functie met leidinggevend aspect (o.a. beleidsmedewerker; controller; projectleider; consultant ICT)</i>	OVERIGE ONTWIKKELING Jaargesprekken voor leidinggevend Effectieve gespreksvoering Individuele coaching Teamcoaching
PROCESMANAGEMENT a. Voert professioneel opdrachtgeverschap uit voor projecten. Dit betekent o.a. helder communiceren over verwachtingen, tijdig besluiten nemen en goed stakeholdermanagement. b. Bewaakt de kwaliteit en het tijdige resultaat van alle inhoudelijke processen en projecten onder eigen verantwoordelijkheid. c. Houdt oog voor doorlopende verbetering van processen en neemt initiatief voor vernieuwing van de keten waar relevant		
STRATEGISCH MANAGEMENT Niet in deze rol	-	LOOPBAANFASE ○ Direct leidinggevend aan medewerkers. ○ Gedelegeerd (deel)verantwoordelijk voor peoplemanagement. ○ Variërend van beginnend (1-3 jaar) tot ervaren leidinggevend (>3 jaar).

2. Tactisch management

van medewerkers aansturen naar integraal management

LEIDINGGEVENDE TAKEN	LEIDERSCHAP	ONTWIKKELING
PEOPLEMANAGEMENT a. Bewaakt zorgvuldige en diverse werving en selectie, stuurt actief op diversiteit, inclusiviteit en toepassing CAO. b. Stimuleert medewerkers in hun ontwikkeling en loopbaan en stuurt op inzet van ieders persoonlijk talent. c. Coacht en stuurt medewerkers en teams aan in het realiseren van prestaties in lijn met de strategie. d. Is casemanager bij ziekteverzuim. e. Investeert proactief in de sociale samenhang van het team en creëert een natuurlijk lerende omgeving. f. Neemt duidelijke besluiten en stuurt proactief op taakverdeling om verwachtingen helder te maken en de werkdruk gezond te houden. g. Voert periodiek strategische personeelsplanning (incl. ontwikkelplan) uit en past opvolgingsmanagement toe. h. Informeert medewerkers proactief over organisatieontwikkelingen en beleid en ieders verantwoordelijkheid daarin.	ART OF ENGAGEMENT-toegepast ○ Toont voorbeeldrol in Art of Engagement: 1. Draagt bij aan het grotere geheel 2. Toont moed in duidelijke keuzes 3. Is transparant en duidelijk 4. Luistert en geeft ruimte voor groei ○ Ontwikkelt doorlopend eigen leiderschapskwaliteiten en neemt verantwoordelijkheid voor het verbeteren van feedbackpunten. ○ Investeert in zelfinzicht en in voorbeeldrol door te delen over eigen ontwikkeling en fouten.	VERPLICHTE OPLEIDING WP Leadership and Management skills Oog voor sociale veiligheid VERPLICHTE OPLEIDING OBP Leadership and Management skills Oog voor sociale veiligheid
FINANCIËEL MANAGEMENT a. Doet zorgvuldige check op begrotingen van projectplannen. b. Stuurt actief en regelmatig op budgetbesteding en kostenbeheersing. c. Denkt mee over begroting afdeling en bevraagt betrokkenen kritisch over planvorming en besteding. d. Verantwoordt in P&C-cyclus de eigen begroting en realisatie en rapporteert over voortgang. e. Past in financieel management altijd vierogenprincipe toe.	FUNCTIES EN ROLLEN <i>Cursieve functies zijn geen formele UFO-posities, maar een VU-specifieke functie of rol.</i> WP-LEIDINGGEVENDE HL 1, 2; UHD 1; <i>Afdelingshoofd (met aansturing medewerkers); Sectiehoofd; opleidingsdirecteur.</i> OBP-LEIDINGGEVENDE Afdelingshoofd 2, 3 (<i>met aansturing medewerkers</i>); Coördinator bedrijfsvoering 1,2; Inhoudelijke functie met leidinggevend aspect (o.a. beleidsmedewerker; controller; projectleider; consultant ICT)	OVERIGE ONTWIKKELING Jaargesprekken voor leidinggevend Effectieve gespreksvoering Mentoraat (OBP) Mentoraat (WP) Teamcoaching Intervisie
PROCESMANAGEMENT a. Voert professioneel opdrachtgeverschap uit voor programma's zoals coördinatie van complexe taken, prioriteren en communicatie. b. Bewaakt voortgang, verbetering en rapportage van projecten en programma's. c. Investeert in eigen digitale kennis en betreft deze bij strategie, planvorming en procesmanagement. d. Bewaakt de veiligheid van faciliteiten (bijv. lab).	-	LOOPBAANFASE ○ Direct leidinggevend aan medewerkers (en soms ook aan operationeel management). ○ Integraal teamverantwoordelijk. ○ Bijdragend aan afdelingsstrategie. ○ Variërend van beginnend (1-3 jaar) tot ervaren leidinggevend (>3 jaar).
STRATEGISCH MANAGEMENT Niet in deze rol.		

3. Strategisch management

van direct en integraal sturen naar indirect en strategisch sturen

LEIDINGGEVENDE TAKEN	LEIDERSCHAP	ONTWIKKELING
PEOPLEMANAGEMENT a. Inspireert teams om met betrokkenheid bij te dragen aan VU-brede en afdelingsdoelen, helpt tactisch management in het bijsturen hierin. b. Coacht tactisch management en/of staf, faciliteert bij moeilijke gesprekken, maakt conflicten bespreekbaar, is casemanager bij ziekteverzuim, creëert oplossingen. c. Stelt met het team prioriteiten in het ontwikkelplan en bewaakt uitvoering. d. Heeft oog voor signalen van onveiligheid, treedt daarin proactief op en onderhoudt maatregelen voor een veilig klimaat. e. Bewaakt de uitvoering van strategische personeelsplanning, monitort samenhang en verbindt conclusies met jaarplan en opvolgingsmanagement van de afdeling.	ART OF ENGAGEMENT-toegepast - o Toont voorbeeldrol in Art of Engagement: a. Draagt bij aan het grotere geheel b. Toont moed in duidelijke keuzes c. Is transparant en duidelijk d. Luistert en geeft ruimte voor groei - o Maakt feedback een vanzelfsprekend onderdeel van samenwerken. - o Bespreekt verbeterpunten op een constructieve manier. - o Geeft anderen vertrouwen in eigen keuzes en handelen.	VERPLICHTE OPLEIDING WP Leiderschap Next Level Oog voor sociale veiligheid VERPLICHTE OPLEIDING OBP Leiderschap Next Level Oog voor sociale veiligheid
FINANCIËEL MANAGEMENT a. Stelt (meerjaren)begroting op bij jaarplan van de afdeling en stuurt op samenhang in deelbegrotingen. b. Vertaalt het kostendoorbelastingsmodel in financiële ambities m.b.t. begroting van de eenheid. c. Levert input voor begroting van de eenheid en volgt realisatie kritisch. d. Ontwikkelt inkomstenverwerving, ondernemerschap en valorisatie en borgt dit in de afdeling. e. Stuurt actief op omzetrealisering, kostenbeheersing en financieel-administratieve taken.	FUNCTIES EN ROLLEN <i>Cursieve functies zijn geen formele UFO-posities maar een VU-specifieke functie of rol.</i> WP-LEIDINGGEVENDEN <i>Afdelingshoofd (met aansturing andere leidinggevendenden); Onderwijsdirecteur; Onderzoeksdirecteur; Directeur Onderwijsinstituut; Directeur Onderzoeksinstituut.</i> OBP-LEIDINGGEVENDEN Directeur dienst 1, 2 (let op, dit is niet UFO-functie beleidsdirecteur; en dus niet eindverantwoordelijk dienstdirecteur); Afdelingshoofd 1, 2 (met aansturing andere leidinggevendenden).	OVERIGE ONTWIKKELING Leergang Onderwijskundig Leiderschap Effectieve gespreksvoering Mentoraat (OBP) Mentoraat (WP) Teamcoaching Intervisie
PROCESMANAGEMENT a. Monitort voortgang, kwaliteit en ontwikkeling van projecten/programma's. b. Investeert in eigen digitale kennis en past deze toe op werkprocessen en vakinhoud in eigen afdeling. c. Beheert, borgt en bewaakt de veiligheid van faciliteiten (bijv. lab).	-	LOOPBAANFASE - o Direct en indirect leidinggevend aan tactisch management. - o Integraal afdelings-/ of sectieverantwoordelijk. - o Bijdragend aan strategie van eigen eenheid. - o Ervaren leidinggevend (>4 jaar).
STRATEGISCH MANAGEMENT a. Formuleert, implementeert en bewaakt proactief het langetermijnperspectief, neemt afdelingen mee in organisatorische veranderingen, stelt in lijn met de strategie een afdelingsjaarplan op en bewaakt de uitvoering. b. Stuurt op hoofdlijn en delegeert bevoegdheden. c. Vertegenwoordigt de afdeling extern, behartigt belangen van de groep en investeert in VU-brede netwerken. d. Stuurt op strategische externe samenwerkingsverbanden.	-	

4. Bestuurlijk management

van strategisch sturen naar besturen

LEIDINGGEVENDE TAKEN	LEIDERSCHAP	ONTWIKKELING
PEOPLEMANAGEMENT a. Stuurt strategisch op een diverse en duurzame bemensing. b. Coacht strategisch management in ontwikkeling van hun persoonlijk talent en proactieve sturing hierop bij eigen medewerkers. c. Draagt zorg voor een fysiek en sociaal veilig klimaat, heeft oog voor signalen van onveiligheid en werkdruk en treedt proactief op. d. Zorgt voor effectieve en motiverende onderlinge samenwerking. Investeert in 'community building', in zichtbaarheid en voorbeeldgedrag. e. Past eigen visie toe, maar pakt niet alles zelf op, weet tijdig te delegeren. f. Bemiddelt bij moeilijke gesprekken, vraagt waar relevant tijdig professionele ondersteuning.	ART OF ENGAGEMENT - o Toont voorbeeldrol in Art of Engagement: 1. Draagt bij aan het grotere geheel 2. Toont moed in duidelijke keuzes 3. Is transparant en duidelijk 4. Luistert en geeft ruimte voor groei - o Ontwikkelt doorlopend eigen leiderschap. - o Deelt eigen ontwikkeling én fouten, stapt over eigen schaduw heen. - o Creëert een veilige aanspreekcultuur. - o Committeert zich aan genomen besluiten en draagt deze loyaal uit.	VERPLICHTE OPLEIDING WP Meesterschap in besturen Oog voor sociale veiligheid VERPLICHTE OPLEIDING OBP Meesterschap in besturen Oog voor sociale veiligheid
FINANCIEEL MANAGEMENT a. Stelt de eenheidsbegroting inclusief investeringen vast en legt verantwoording af voor realisatie ervan. b. Stuurt strategisch management actief op inkomstenverwerving, ondernemerschap en valorisatie en borgt dit bij medewerkers. c. Bewaakt een uitlegbare verdeling van middelen in de eigen eenheid. d. Monitort tussentijds de realisatievoortgang, verbindt korte en lange termijn prognoses en realisatie. e. Bepaalt mede VU-brede investering en middelenverdeling en monitort kritisch voortgang en realisatie.	FUNCTIES EN ROLLEN <i>Cursieve functies zijn geen formele UFO-posities maar een VU-specifieke functie of rol.</i> WP-LEIDINGGEVENDEN Decaan 1, 2; <i>Portfoli houder Onderzoek</i> ; <i>Portfoli houder Onderwijs</i> ; <i>Portfoli houder Impact</i> OBP-LEIDINGGEVENDEN Beleidsdirecteur 1; Secretaris van de Universiteit; Directeur bedrijfsvoering 1, 2, 3	OVERIGE ONTWIKKELING Bestuurlijk leiderschap UNL (decanen) Executive coaching Effectieve gespreksvoering Mentoraat (OBP) Mentoraat (WP) Teamcoaching Intervisie
PROCESMANAGEMENT a. Vertegenwoordigt de eenheid in programma's, monitort voortgang en besluitvorming in lijn met de afgesproken koers. b. Vertaalt digitale ontwikkelingen naar eigen strategie, daagt strategisch management uit om toepassing in werkprocessen te ontwikkelen.		
STRATEGISCH MANAGEMENT a. Vertaalt relevante externe én interne ontwikkelingen naar de eenheidsstrategie in lijn met de VU-strategie en realiseert draagvlak. b. Draagt proactief bij aan de VU-strategie. c. Stuurt op kwaliteitsbeleid voor eigen taakgebied, stimuleert interdisciplinaire samenwerking en monitort voortgang. d. Investeert in effectieve bestuurlijke verhoudingen met medezeggenschap en andere bestuurlijke overleggen. e. Inspireert medewerkers om proactief bij te dragen aan visie en strategie. f. Vertegenwoordigt de eenheid extern.	-	LOOPBAANFASE - o Direct en indirect leidinggevend aan strategisch management. - o Integraal eenheidsverantwoordelijk. - o Medeverantwoordelijk VU-breed voor lange termijnstrategie. - o Ervaren leidinggevend (>4 jaar) tot zeer ervaren leidinggevend (>8 jaar voor decaan)